



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Vuorovaikutteisuus digitaalisessa sisäisessä viestinnässä

Uosukainen, Salla

2017 Laurea

Vuorovaikutteisuus digitaalisessa sisäisessä viestinnässä

Salla Uosukainen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2017

Salla Uosukainen

Vuorovaikutteisuus digitaalisessa sisäisessä viestinnässä

Vuosi 2017

Sivumäärä 44

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää digitaalisen sisäisen viestinnän mahdollisuuksia tukea tiedon kulkua ja vuorovaikutusta. Tarkoituksena oli koota tutkimustietoa aiheesta toteuttamalla kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Katsaukseen haettiin aineistoa useista sähköisistä tietokannoista ja analyysiin valittiin lopulta yhdeksän aineistoa. Analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä.

Sisäisen viestinnän haasteet ovat muuttuneet digitalisaation myötä entistä monimutkaisemmiksi. Viestijöiden määrä organisaatioissa on lisääntynyt, ja viestinnässä vaaditun osaamisen määrä on kasvanut. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän raja on hämärtynyt, ja viestinnän avoimuus on lisääntynyt. Digitalisaatio on kasvattanut viestinnän nopeutta ja siten tehostanut tiedonkulkua. Toisaalta nopeatunut viestintä on aiheuttanut myös tietotulvan, joka puolestaan on hidastanut oleellisen tiedon löytämistä.

Katsauksen tulosten perusteella voidaan todeta digitaalisten kanavien mahdollistavan vuorovaikutteisen sisäisen viestinnän sekä tehokkaan tiedonkulun. Mahdollisuuksiin vaikuttavat kuitenkin merkittävästi organisaation viestintäkulttuuri, viestintään annettu ohjeistus ja aika sekä käytettävät kanavat. Viestintäkanavien tarvelähtöisyys ja käyttäjien viestintäosaaminen ovat ratkaisevia tekijöitä vuorovaikutuksen toteutumiselle ja tiedonkululle. Yhteiset toimintatavat ovat oleellisia digitaalisen sisäisen viestinnän onnistumiselle.

Kirjallisuuskatsauksen keskeisin anti lienee jatkotutkimusaiheiden hahmottaminen. Digitaalisten viestintäkanavien nopea kehitystahti ja käyttöönotto antavat aihetta niiden käytettävyyden ja tarpeenmukaisuuden tutkimukselle. Jatkotutkimuksilla voidaan selvittää millaisella organisaatiokulttuurilla ja viestintästrategialla parhaiten tuetaan vuorovaikutusta sisäisessä viestinnässä.

Asiasanat: digitaalinen, sisäinen viestintä, vuorovaikutus, tiedon kulku, kirjallisuuskatsaus

Salla Uosukainen

Interactivity in digital internal communication

| | | | |
|------|------|-------|----|
| Year | 2017 | Pages | 44 |
|------|------|-------|----|

The aim of this thesis was to clarify the possibilities for digital internal communication to support information flow and interactivity. The purpose was to gather research information about the subject by implementing a narrative literature review. The data search was conducted by using several digital databases. Eventually nine articles were selected for the literature review. The articles were analysed using content analysis.

Digitalization has made the internal communication challenges more versatile than ever before. The number of communicators has increased, and so has the amount of capabilities required to communicate. The line between internal and external communication has become vague and communication has become more open. Digitalization has increased the pace of communication and by doing so it has enhanced the flow of information. On the other hand, the faster communication has caused an information overload which significantly slows down the possibilities of finding relevant information.

The results of the review indicate that digital channels enable interactive internal communication and efficient information flow. This possibility is, however, greatly influenced by the organizational culture, given instructions for communication as well as time and channels that are provided. Key factors to interactivity and fluent information flow are need-based communication channels and messaging skills of the users. Common guidelines are crucial to the success of digital internal communication.

The key findings of this literature review are the avenues that it opens for further research. The fast development pace of digital communication channels and their quick adoption gives good reason to study their usability and necessity in internal communication. Additional research can be conducted to reveal what kind of organizational culture and communication strategy is most efficient to support interactivity in internal communication.

Keywords: digital, internal communication, interactivity, information flow, literature review

Sisällys

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Opinnäytetyön tausta | 6 |
| 2 | Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite | 6 |
| 3 | Vuorovaikutus..... | 7 |
| 4 | Sisäinen viestintä käsitteinä | 9 |
| | 4.1 Tiedonkulku | 11 |
| | 4.2 Tiedottamisesta viestintään ja vuorovaikutukseen | 12 |
| | 4.3 Viestintäosaaminen | 13 |
| | 4.4 Viestintä ja ajankäyttö..... | 14 |
| | 4.5 Viestinnän tavoitteet | 15 |
| 5 | Digitalisaatio sisäisessä viestinnässä..... | 16 |
| | 5.1 Digitaaliset viestintäkanavat..... | 17 |
| | 5.2 Digitaaliset viestintävälineet..... | 20 |
| 6 | Kirjallisuuskatsaus | 20 |
| | 6.1 Aineiston valintakriteerit | 22 |
| | 6.2 Aineiston haku | 24 |
| | 6.3 Aineiston analyysi | 25 |
| 7 | Digitaalinen sisäinen viestintä tutkimusaineiston kuvaamana | 26 |
| | 7.1 Digitaaliset kanavat..... | 26 |
| | 7.2 Vuorovaikutus digitaalisesti | 28 |
| | 7.3 Tiedonkulku ja viestintätaidot..... | 30 |
| | 7.4 Katsauksen luotettavuus | 31 |
| 8 | Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset..... | 32 |
| | Lähteet | 35 |
| | Kuviot.. | 39 |
| | Liitteet..... | 40 |

1 Opinnäytetyön tausta

Tämä opinnäytetyö käsittelee sisäistä viestintää. Keskeinen näkökulma on digitalisaation vaikutus sisäiseen viestintään ja sen vuorovaikutteisuuteen. Menetelmänä opinnäytetyön toteutuksessa käytetään narratiivista eli kuvailevaa kirjallisuuskatsausta.

Liiketoiminnan painottuessa yhä enemmän palveluiden ja osaamisen tuottamiseen, viestinnän merkitys kasvaa. Tiedon ja osaamisen tuotteistaminen ja kaupallistaminen vaatii hyvää viestintää ja vuorovaikutustaitoja. Jaettu tieto lisää työyhteisön kokonaisosaamista ja mahdollistaa siten menestyksen. (Cowan 2014, 26-27.) Vaikka tiedon on kauan sanottu olevan valtaa, on tiedon jakaminen tullut yhä arvokkaammaksi yritysten toiminnan ja menestyksen kannalta. Tietosuojan ja yrityssalaisuuksien merkitykset ovat muuttuneet verkostomaisen toiminnan lisääntymisen myötä.

Viestintä on hyvin laaja kokonaisuus, joka voidaan jaotella monin tavoin eri osa-alueisiin. Koska tämä työ keskittyy sisäiseen viestintään, rajataan sen ulkopuolelle esimerkiksi markkinointiviestintä. Näin, huolimatta siitä, että kaikki viestintä voidaan katsoa liiketoimintaa tukeväksi, tuotteiden ja palvelujen myymistä edistäväksi toiminnaksi ja siten markkinointiviestinnäksi. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2007, 16-17.) Sisäisen ja ulkoisen viestinnän raja on myös hyvin häilyvä. Sosiaalisen median vaikutus henkilöstön merkitykseen yrityksen viestijöinä on huomattava seikka rajan hälvenemisessä. Sekä entiset, nykyiset että tulevat työntekijät tuovat oman panoksensa yrityksen viestintään. (Von Hertzen, Melgin & Åberg 2012, 120.)

Sisäinen viestintä koetaan haasteelliseksi monissa yrityksissä ja organisaatioissa. Haasteet nousevat esiin henkilöstökyselyissä vuosi toisensa jälkeen (Juholin 2013, 183). Onnistuneella sisäisellä viestinnällä voidaan saavuttaa monia etuja. Edut voivat realisoitua henkilöstön tyytyväisyytenä, joka luo positiivista mielikuvaa yrityksestä. Henkilöstön hyvä mielikuva puolestaan heijastuu asiakkaille ja sitä kautta edistää yrityksen taloudellista menestystä. Onnistunut sisäinen viestintä sitouttaa henkilöstöä ja edistää sen itseohjautuvuutta. Sisäisestä viestinnästä saatavat hyödyt voivat olla aineettomia, tai ne voivat olla aineellisia eli rahallisia. Hyödyt voivat olla välittömiä tai pidemmällä aikavälillä realisoituvia. Sisäisellä viestinnällä tulee olla tavoitteet, joiden toteutumista voidaan mitata. (Juholin 2010, 60-89.) Merkittävyytensä vuoksi aihe valikoitui myös tämän opinnäytetyön aiheeksi.

2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Yritysten sisäisestä viestinnästä on tehty runsaasti tutkimuksia erityisesti viestintään perehtyneissä yliopistoissa, mutta myös liikelouden ja johtamisen näkökulmasta ammattikorkeakou-

luissa. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on koota tutkittua tietoa tutkimusongelman määrittämisestä näkökulmasta ja vastata tutkimuskysymyksiin. Katsauksen pohjalta voidaan hahmottaa, mitä oleellisia seikkoja voitaisiin jatkotutkimuksilla lähteä selvittämään asiasta. (Coughlan, Cronin & Ryan 2013, 2-3.) Kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja kootaan niiden tuloksia (Salminen 2011, 4). Katsauksen tavoitteena on kehittää olemassa olevaa sekä rakentaa uutta teoriaa. Sen avulla on mahdollista muodostaa kokonaiskuva tutkittavasta aihealueesta sekä liittää oma tutkimus laajempaan tutkimuskenttään. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan myös kriittisesti tarkastella olemassa olevaa teoriaa. (Stolt, Axelin & Suhonen 2015, 7; Oliver 2012, 5.)

Digitaalisten kanavien ja välineiden lisääntyminen ovat tuoneet sisäiseen viestintään uusia mahdollisuuksia sekä haasteita. Vaikutukset viestinnän vuorovaikutteisuuteen ovat kaksijakoiset. Digitaalisuus hajauttaa viestintää useisiin kanaviin ja tekee tiedon perille saattamisen siten epävarmemmaksi, mutta toisaalta se madaltaa viestimisen kynnystä ja siten myös sisäistä hierarkiaa. Vuorovaikutteisuuden kokemus muodostuu sanallisen viestinnän lisäksi sanattomasta viestinnästä. Digitaalisuuden vaikutus sanattomaan viestintään riippuu käytetystä tekniikasta sekä viestijöiden viestintäosaamisesta. (Juholin 2013, 175-177; Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2007, 21; Suuiverkosto 2013.) Lisätyn todellisuuden ja virtuaalitodellisuuden avulla on mahdollista tuoda digitaaliseen viestintään uusia ulottuvuuksia, mutta teknisten ratkaisujen vuorovaikutteisuudesta ei vielä ole kattavaa tutkimustietoa.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on digitaalisen sisäisen viestinnän vuorovaikutteisuus ja tiedon saanti.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin:

- 1) Kuinka vuorovaikutteisuus toteutuu digitaalisessa sisäisessä viestinnässä?
- 2) Miten tieto välittyy digitaalisten kanavien kautta?

Tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin digitaaliset kanavat toimivat tiedonvälityksessä ja kuinka vuorovaikutteisuus niissä toteutuu. Tutkimuksen perusteella on mahdollista tarkastella kriittisesti organisaation digitaalisten kanavien valikoimaa ja toimivuutta kussakin yhteisössä sekä sisäisen viestinnän kulttuuria.

3 Vuorovaikutus

Vuorovaikutteisuuden määritelmä esiintyy yleensä fysiikan puolella, jossa se määritellään kappaleiden toisiinsa kohdistamana voimana. Miten sitten vuorovaikutus ilmenee ja todennetaan viestinnässä, ja kuinka sitä voidaan mitata? Google määrittää sosiaalisen median vuorovaikutukseksi sivuston katselun ja sivuille upotettujen painikkeiden, kuten Facebookin Tyk-

kää-painikkeen käytön (Google 2016). Vuorovaikutus on tärkeä työsuhdetaito, jonka onnistumisen mittaaminen on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Kyseessä on yksilön kokemus kuulluksi tulemisesta ja mahdollisuudesta ilmaista vapaasti mielipiteensä. (Ilmarinen, 14.)

Kulttuuria luova vuorovaikutus on keskustelua ja sanatonta viestintää. Vuorovaikutustilanteissa keskustelun lisäksi tehdään tulkintoja ja havaintoja, annetaan ja saadaan palautetta, ohjeistetaan ja kerrotaan toiveita. Vuorovaikutustilanteissa välittyvät asenteet, arvostus ja kiinnostus tai välinpitämättömyys ja kriittisyys. (Kuusela 2015, 113.) Yhteistyö ja vuorovaikutus luovat työyhteisön tunnelman, jolla on suuri vaikutus työssä viihtymiseen ja luovuuteen (Juholin 2013, 185).

Sisäisessä viestinnässä vuorovaikutuksen kokemus jää helposti saavuttamatta viestinnän keskittyessä tiedon vaihdantaan. Keskittyminen saattaa johtua esimerkiksi kiireestä, jolloin vuorovaikutteisesta viestinnästä tingitään, jotta aikaa jäisi enemmän varsinaisiin työtehtäviin. (Laapio 2010, 55.) Vuorovaikutuksen merkitys työyhteisön sekä työn toimivuudelle ja työn mielekkyydelle nousee kuitenkin esiin useissa tutkimuksissa, kuten esimerkiksi Laapion tutkimuksessa. (Laapio 2010, 56.)

Vuorovaikutteisuuden kokemuksen tutkiminen digitaalisessa viestinnässä on haastavaa jo pelkästään digitaalisuuden määritelmän monimuotoisuuden vuoksi. Digitaalisesta viestinnästä voidaan käyttää hyvin monenlaisia termejä, kuten elektroninen, sähköinen, virtuaalinen, verkko, tietokonevälitteinen, mobiili, digitaalinen ja teknologiavälitteinen. Digitaalinen viestintä lisäksi yhdistää perinteisiä viestintätapoja monipuolisemmin puhetta, kirjoitusta, kuvaa, ääntä ja videoita. Se on myös toimintamalliltaan aiempaa yhteisöllisempää ja osallistavampaa. (Helasvuo, Johansson & Tanskanen 2014, 9, 12.)

Teknologiavälitteinen vuorovaikutus on kahden tai useamman ihmisen välistä vuorovaikutusta jonkin viestintäteknologian avulla. Viestintäteknologian vuorovaikutteisuus rakentuu viestin vastaanottajan saman arvoisesta mahdollisuudesta viestiä kuin viestin lähettäjä, sekä hänen mahdollisuudestaan julkaisijana kontrolloida jakamiaan sisältöjä. Digitaalinen sisäinen viestintä voidaan käsittää myös teknologiavälitteisenä viestintänä, vaikka näiden kahden tarkka määritelmä saattaa hiukan poiketakin toisistaan. Teknologiavälitteistä vuorovaikutteisuutta voidaan lähestyä sosiaalisen läsnäolon teorian näkökulmasta. Teorian mukaan käytetty viestintäteknologia valitaan sen mukaan, millaista sosiaalista läsnäoloa tilanne vaatii. Eri viestintävälineet tukevat sosiaalisen läsnäolon mahdollisuuksia eri tavoin, riippuen niiden kyvystä välittää sosiaalisia viiheitä, kuten ilmeitä, asentoja ja eleitä, viestintään osallistuvista henkilöistä. Vuorovaikutus rakentuu ihmisten välisissä sosiaalisissa kohtaamisissa. Näissä kohtaamisissa yksilöt luovat, muokkaavat ja ylläpitävät rooleja, normeja ja asioiden merkityksiä. (Sivunen 2007, 32-47.)

Tämän päivän työ edellyttää entistä enemmän vuorovaikutusosaamista, joka pohjautuu käytännössä viestintäosaamiseen. Yhä useampi työtehtävä sisältää tiedon jalostamista vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Pitää osata kuunnella muita sekä tuottaa itse ymmärrettävää puhetta ja tekstiä eri kanavissa. (Suviverkosto 2013.) Työelämän yksinkertaisemmat ongelmat ratkaistaan rutiinien automatisoinnilla, ja jäljelle jäävät ongelmat ovat liian haastavia yhden ihmisen ratkaistaviksi, jolloin vuorovaikutus on välttämätöntä. Vuorovaikutus mahdollistaa nopeamman muutoksiin reagoinnin, tehokkuuden kasvun sekä laajemmat arvонуonnin mahdollisuudet. (Saarikivi 2014.)

Empatia mahdollistaa ihmisten välisen ymmärryksen, joka on vuorovaikutuksen edellytys. Empatian kolme osa-aluetta ovat kognitiivinen empatia eli toisten ajatusten ymmärtäminen, affektiivinen empatia eli toisten tunteiden ymmärtäminen ja empaattinen motivaatio/altruismi eli myötätunto. (Saarikivi & Martikainen 2016.) Digitaalisten viestimien kyky välittää empatiaa on vielä rajallinen, mutta tutkija Saarikiven johtama NEMO-projekti tutkii empatiaan liittyviä aivomekanismeja ja pyrkii rakentamaan empatiaa tuottavia digitaalisia vuorovaikutusympäristöjä (Mayow 2015).

4 Sisäinen viestintä käsitteinä

Sisäisestä viestinnästä voidaan puhua käyttäen termejä yhteisöviestintä, organisaatioviestintä, työntekijäviestintä tai yritysviestintä. Yritysviestintä on yhteisöviestintää tutumpi termi, joka on merkitykseltään lähes sama, mutta koskee ainoastaan yrityksiä. Yhteisöviestintä puolestaan kattaa myös muiden yhteisöjen ja organisaatioiden harjoittaman viestinnän. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2007, 13-15) Yhteisöviestinnällä rakennetaan ja ylläpidetään suhteita ja mielikuvia niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolisten tahojen kesken. Koska organisaation henkilöstö edustaa organisaatiota myös yksilöinä, on sen mielikuvalla organisaatiosta myös merkitystä yrityskuvan rakentumiseen. (Cornelissen 2014, 4-5.) Yhteisöviestinnän käsitteestä rajataan tässä työssä pois yhteisön ulkopuolelle suuntautuva viestintä, jolloin voidaan puhua työyhteisöviestinnästä. Työyhteisöviestinnällä pyritään varmistamaan, että työntekijöillä on käytettävissään tarvittavat tiedot työn tekemiseen. Myös koko toimialaa ja työyhteisöä koskevat ajankohtaiset tiedot kuuluvat työyhteisöviestinnän piiriin. Yhteisöviestinnän tavoitteina ovat yhteinen ymmärrys ja jaetut tulkinnat sekä yhteisöllisyyden ja luottamuksen lisääminen. (Juholin 2013, 22-23; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 60-62.)

Yrityskulttuuri muodostuu työyhteisössä opittujen ja yhdessä koettujen kokemusten kautta. Se on sisäinen versio yrityksen brändistä, joka muovaa yksilön käsityksiä yrityksestä ja asenteita yritystä kohtaan (Argenti & Barnes 2009, 113). Yhteisössä itsestään selvät perusolettamukset ja uskomukset yhdistävät vakiintuneen yhteisön jäseniä. Olettamukset ja uskomukset

opetetaan usein nopeasti myös yhteisön uusille jäsenille. Yrityskulttuuri voi parhaimmillaan innostaa, mutta pahimmillaan lannistaa ja turhauttaa. (Kuusela 2015, 13-47.) Yrityskulttuuri määrittelee vahvasti myös sisäisen viestinnän toimintatapoja. Koska kulttuuri on historian tapahtumien ja opetuksien summa, muodostaa se vahvan ohjenuoran yrityksen tai organisaation strategialle, jonka tärkeä osanen viestintä on. (Schein 2009, 44-45.) Schein määrittää yrityskulttuurin ilmenemisen kolmella tasolla:

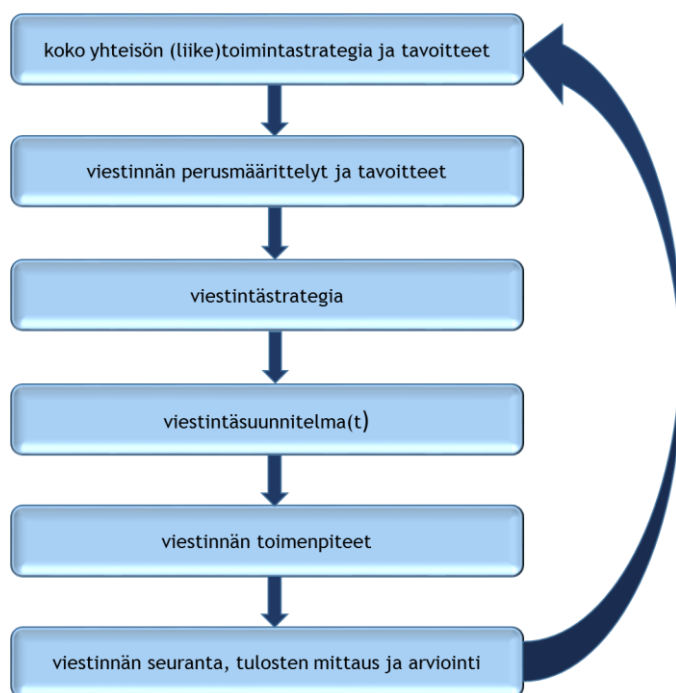
- artefaktit eli organisaation näkyvät rakenteet ja prosessit
- ilmaistut arvot eli strategiat, päämäärät sekä filosofiat
- pohjimmaiset perusoletukset eli tiedostamattomat, itsestään selvät uskomukset, käsitykset, ajatukset ja tunteet (Schein 2009, 30).

Vuorovaikutuksella voidaan vahvistaa olemassa olevaa kulttuuria ja luoda uutta. Vuorovaikutus on tiedon antamista ja vastaan ottamista eli viestintää. Se, millä tavoin kukin työyhteisön jäsen on vuorovaikutuksessa muiden kanssa, vaikuttaa yrityskulttuuriin. Organisaation olemassa oleva kulttuuri puolestaan vaikuttaa siihen, miten viestintä otetaan vastaan ja ymmärretään. (Kuusela 2015, 113-115.) Henkilöstö voidaan saada tuntemaan itsensä yrityksen sisäpiiriläisiksi viestinnän keinoin, jolloin he motivoituvat itse välittämään positiivista yrityskuvaa myös organisaation ulkopuolelle. Erityisesti vuorovaikutteisesti yhdessä tapahtuva viestintä auttaa vahvistamaan jaettava yrityskulttuuria. (Hopkins 2015.)

Organisaation viestintä voidaan periaatteessa jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään, vaikka ne nykyään toimivat hyvin paljon lomittain ja toisiinsa vaikuttaen. Ulkoinen viestintä tarkoittaa organisaatiosta ulospäin esimerkiksi asiakkaille ja sidosryhmille tapahtuvaa viestintää. Tähän kuuluvat muun muassa markkinointiviestintä, sijoittajaviestintä, kumppanuusviestintä sekä medialle tiedottaminen. Sisäinen viestintä voidaan edelleen jaotella viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Jos virallista viestintää on liian vähän tai se on puutteellista ja tehotonta, täyttyy syntynyt tietotyhjiö helposti epävirallisella viestinnällä ja huhuilla. Epävirallinen viestintä voi parhaimmillaan sopivasti täydentää virallista viestintää ja parantaa henkilöstön työskentelyilmapiiriä sekä organisaation vuorovaikutusta. (Juholin 2013, 23, 211.) Erityisesti muutostilanteissa epävirallisen viestinnän kanssa tulee kuitenkin olla varuillaan, jotta viestinnän sisältö on varmasti paikkansa pitävää eikä epätietoisuutta lisäävää väärää tietoa lähde liikkeelle huhuina.

Viestintäjärjestelmä muodostuu organisaation tuottamista tietosisällöistä, sen valitsemista viestintäkanavista sekä viestinnän järjestelyistä (Juholin 2013, 176.) Viestintäjärjestelmä auttaa viestintästrategian ja -suunnitelman ohella viemään menestyksekkäästi läpi viestinnällisiä toimenpiteitä organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Kuten kuvioista 1 käy ilmi, viestintästrategia ja -suunnitelma pohjautuvat organisaation kokonaistrategiaan, joka määrittää organisaation mission, vision ja arvot. Ne ovat täten työkaluja, jotka tukevat kokonaistrategian

toteuttamista. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 54-55.) Viestintäsuunnitelman operatiivinen taso sisältää toimenpiteiden ideointia, ajoitusta ja järjestelyä. Operatiivisella suunnitelmalla pyritään yleensä jonkin konkreettisen tuotoksen aikaan saamiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi tapahtuman järjestäminen, kampanjan läpivienti, esitteen tuottaminen tai intranetin luominen ja päivitys. Strateginen suunnittelu antaa suunnan ja luo pohjan operatiiviselle suunnitelmalle. (Juholin 2013, 92-93.)



Kuvio 1: Viestintä suunnittelun tasojen kautta käytäntöön (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015)

Viestinnän suunnittelu voidaan jakaa vielä seuraaviin osa-alueisiin: päivittäisviestintä, toistuvat ja tiedossa olevat tehtävät, ainutkertaiset tapahtumat, projektit, kampanjat, ohjeet, prosessikuvaukset sekä politiikat. Osa edellä mainituista vaatii yksityiskohtaisia suunnitelmia, mutta toiset muodostuvat rutiineiksi ja toimintamalleiksi. (Juholin 2013, 143.)

4.1 Tiedonkulku

Esimiehet ovat avainasemassa yritysten sisäisessä tiedonvälityksessä. Heidän tiedossaan on sekä toiminnan kokonaiskuva että oman yksikön tiedontarve. Näiden yhteen sovittaminen on esimiesten viestinnällinen haaste. Esimiesten viestinnän tärkeitä aiheita ovat tavoitteet, töiden jakautuminen sekä palaute tehdystä työstä. (Åberg 2006, 96-112.) Hierarkkisuuuden hälveminen työyhteisöissä on vähentänyt myös esimiesten yksisuuntaista viestimisen tarvetta. Tieto kulkee nykyään työyhteisöissä enemmän horisontaalisesti osastojen ja työntekijöiden välillä. Tieto ei enää ole organisaation kontrolloitavissa viestinnän tapahtuessa siellä, missä ihmiset toimivat. Viestinnällä ei enää ole kohderyhmää vaan osapuolia. Tämä kuvaa hyvin

viestinnän muutosta vuorovaikutteiseksi dialogiksi. (Juholin 2013, 175-177.) Viestinnän sisältö kuitenkin vaikuttaa siihen, keneltä tiedon pitäisi tulla. Organisaation suuret muutokset pitäisi viestiä henkilöstölle suoraan johdon taholta huhupuheiden sijaan. Jos uutiset kulkeutuvat organisaation työntekijöille ensin talon ulkopuolelta, se vähentää merkittävästi työntekijöiden johdon taholta kokemaa arvostusta. (Goodman & Hirsch 2010, 162-163.)

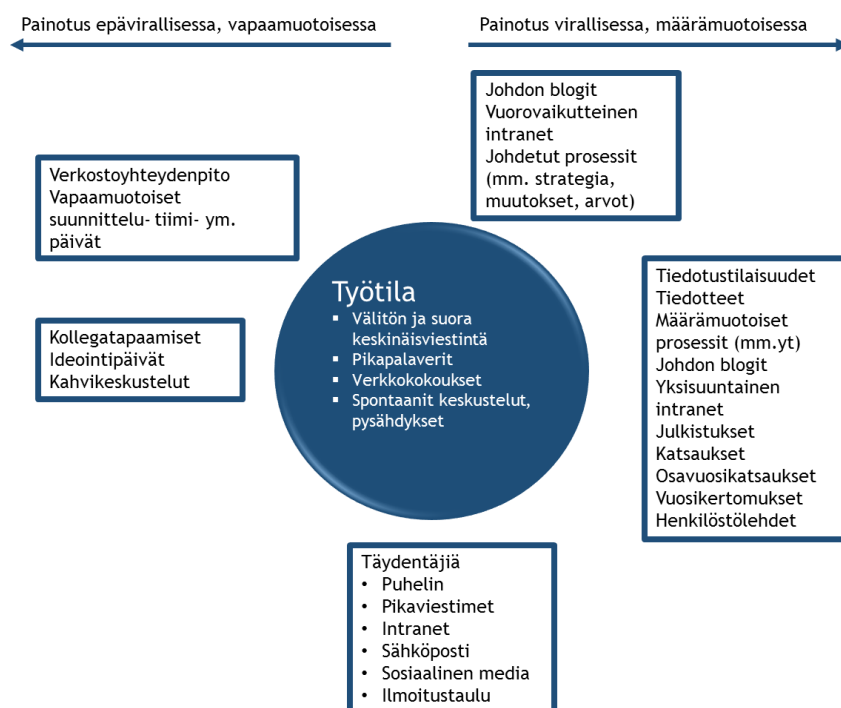
Tiedonkulun onnistumiseen vaikuttavat viestinnässä käytetty kieli, viestintäkanava sekä -väline. Viestinnän ymmärtämistä sekä toisaalta myös viestin muodostamista monimutkaistavat havaintosuodattimet, joita ovat asenteet, toiveet ja ennakkoluulot. Nämä kaikki vaikuttavat siihen, mitä sanomme ja kuulemme sekä mitä haluamme sanoa ja kuulla. Havaintosuodattimet myös osaltaan muodostavat parakieltä eli sitä, miten asiat ilmaistaan sanattomalla viestinnällä. (Huuhka 2010, 120-121.) Havaintosuodattimien lisäksi viestintään voi aiheutua häiriöitä valitun viestintäkanavan vuoksi. Jos esimerkiksi viestin vastaanottaja ei osaa tai halua käyttää valittua kanavaa, viesti ei tavoitakaan häntä. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2007, 12-13.)

4.2 Tiedottamisesta viestintään ja vuorovaikutukseen

Vielä 70-luvulla Suomessa oli käytössä silloista yritysviestintää hyvin kuvaava termi tiedottaminen, jota hoiti henkilö ammattinimikkeellä tiedottaja. Termi kuvaa viestinnän yksisuuntaisuutta ja kontrollointia. 1980-luvulla kansainvälisesti käytössä ollut communication-käsite käännettiin suomeksi viestinnäksi. Viestintä-käsite kuvaa toiminnan vuorovaikutteisuutta ja monitahoisuutta. (Juholin 2013, 26-27.) Yhteisöviestintä koostuu vuorovaikutteisesta viestinnästä ja yksisuuntaisesta tiedottamisesta (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2007, 13). Vuorovaikutus tarjoaa alustan innovaatioille, mahdollistaa osaamisen jakamisen ja edistää yksilön sekä yhteisön kehittymistä. Se myös lisää työhyvinvointia ja motivoi ihmistä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 62.)

Foorumit ovat avoimia kohtaamispaikkoja, joissa vaihdetaan tietoa ja luodaan uutta. Foorumi tulee latinan sanasta forum, joka tarkoittaa kirjaimellisesti toria, jonne keräännyttään tapamaan ihmisiä ja keskustelemaan asioista. (Juholin 2008, 72-73.) Foorumeita kuvaavia termejä ovat vuorovaikutteisuus ja itseohjautuvuus. Työyhteisössä ne voivat olla fyysisiä tai virtuaalisia tiloja, muodollisia ja virallisia tai spontaaneja ja epävirallisia. Kuviossa 2 kuvataan foorumeiden jakautumista virallisuuden perusteella. Niillä jaetaan kokemuksia ja osaamista, luodaan ja vahvistetaan yhteisöllisyyttä ja identiteettiä. Foorumeilla myös käsitellään asioita keskustellen, osallistutaan, vaikutetaan sekä saadaan ja tarjotaan ajantasaistietoa. (Juholin 2013, 178-179.) Eri viestintätavoitteille ja tarkoituksille toimivat erilaiset foorumit. Jos esimerkiksi halutaan tietoa välittämällä luoda henkilöstölle turvallisuuden tunnetta tai kannustaa ja motivoida henkilöstöä yhteiseen innovointiin, käytetyt kanavat ovat erilaiset.

Foorumeiden toimivuutta tiedon välityksessä tehostaa työelämän verkostoituminen. Fyysinen työtila muodostaa luontaisen verkostoitumisalustan, mutta etätöön ja virtuaalitiimien lisääntyessä organisoitu tavoitteellinen verkostoituminen voi olla tarpeen. Fyysisen yhteisen työtilan puuttuminen saattaa luoda tarpeen virtuaalisen foorumin luomiselle. Sen tulee toiminnallisuudeltaan olla riittävän itseohjautuva, jotta se tukee aitoa vuorovaikutusta ja luovuutta. (Juholin 2013, 214-215.)



Kuvio 2: Esimerkkejä foorumien ryhmittelystä (Juholin 2013, 213)

Digitaaliset viestintäkanavat ovat lisänneet sisäisen viestinnän vuorovaikutteisuutta. Erityisesti sosiaalisen median käytön lisääntyminen on tuonut vuorovaikutteisuuden odotuksen ihmisten vapaa-ajasta myös työelämän viestintään. Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan vuonna 2016 suomalaisista 56 % oli seurannut yhteisöpalveluja viimeisten kolmen kuukauden aikana (Suomen virallinen tilasto 2016, a). 21 % suomalaisista käytti yhteisöpalveluja työasioihin (Suomen virallinen tilasto 2016, b).

4.3 Viestintäosaaminen

Viestintäosaaminen koostuu useasta osatekijästä. Osaamista vaaditaan nykyään varsinaisten viestintätehtävien lisäksi lähes kaikissa muissakin työtehtävissä. Tämä johtuu työn muutoksesta siten, että vuorovaikutuksen merkitys on kasvanut. Harvoja tehtäviä suoritetaan enää täysin itsenäisesti, ja vuorovaikutuksessa toisten kanssa viestintäosaamisen merkitys kasvaa. Osaaminen muodostuu taidoista, tiedosta sekä motivaatiosta (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2007, 21).

Viestinnällisiin taitoihin kuuluu kyky ilmaista itseään puhuen ja kirjoittaen. Erilaisten viestintäkanavien sujuva käyttö vaatii taitoa ja niiden käytön opettelu motivaatiota. Tietoon ja taitoon pohjautuu kyky keskustella, sillä sujuva dialogi vaatii taustatietoa tilanteesta ja ihmisistä. Kun viestinnälle on asetettu jotkin tavoitteet, on syytä syventyä valmistelutyöhön riittävän huolellisesti, jotta tavoitteet saavutetaan. Vastaanottaja-analyysi on tärkeä valmisteluvaihe vaikuttavassa viestinnässä. Siinä perehdytään viestin vastaanottajien taustatietoihin, jotta saadaan selville, mikä heitä motivoi, millaisella viestillä ja mitä kanavaa käyttäen heitä kannattaa lähestyä. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2007, 39-40.) Viestintäosaamista on myös kyky luoda ja ylläpitää suhteita ja verkostoja sidosryhmiin. Viestintäosaamisen osatekijöistä muodostuu yksilön henkilökohtainen viestintästrategia, jossa hän hyödyntää tietojaan, taitojaan ja motivaatiotaan saavuttaakseen viestinnälliset tavoitteensa. (Juholin 2008, 31.)

Viestinnälliset tavoitteet voidaan jakaa vahvistavaan, aktivoivaan ja asenteita muuttavaan vaikuttamiseen. Vahvistavalla viestinnällä voidaan esimerkiksi voimistaa työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta. Viestinnällä voidaan aktivoida ihmisiä halutun toimintamallin toteuttajiksi esimerkiksi tuomalla vahvasti esiin toimintamallin positiivisia puolia. Asenteiden muuttaminen vaatii pitkäjänteistä ja järjestelmällistä viestintätöitä. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2007, 44.)

4.4 Viestintä ja ajankäyttö

Viestinnän tulisi olla liiketoimintaa tai organisaation muuta vastaavaa toimintaa tukeva toiminto. Huonosti tai puutteellisesti toteutettuna se kuitenkin saattaa muodostua ydintoimintoja hidastavaksi ja haittaavaksi elementiksi. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan mainita roskapostin ylikuormittama sähköpostiviestintä. Tutkimusten mukaan suurin osa esimiesten työajasta kuluu viestintään (Cornelissen 2014, 164). Se, kuinka tehokasta heidän työaikansa todellisuudessa on, riippuu siten merkittävästi heidän viestintätaitoistaan. Vaikka vastuu viestinnän toteuttamisesta on esimiehillä, he voivat saada siihen tukea edustamaltaan organisaatiolta (Cornelissen 2014, 165).

Tehokkaan viestinnän edellytys on selkeä vastuunjako. Päivittäisen viestinnän vastuu on kaikilla osapuolilla, mutta asioihin liittyvä vastuu selkeyttää sitä, kenelle viestitään ja mitä. Viestinnän kohdentamiseksi on määritettävä, kenen on ehdottomasti saatava tieto asiasta ja kenen on hyvä tietää asiasta. Tällöin saadaan karsittua ylimääräistä viestittelyä, jonka läpikäyminen kuluttaa resursseja. (Juholin 2013, 144-147.) Digitaalinen viestintä helpottaa ja nopeuttaa viestin kulkua. Tietoa on paremmin saatavilla, ja vastuu tiedon saamisesta ja hakemisesta siirtyy enemmän yksilön omille harteille (Juholin 2013, 181). Toisaalta digitaalisuus mahdollistaa tiedon perillemenon seurannan. Järjestelmistä voidaan esimerkiksi seurata, kuinka moni on käynyt lukemassa viimeisimmän tiedotteen.

Digitaaliset viestintäkanavat saattavat tutkimuksen mukaan lisätä työntekijöiden kokemaa stressiä, koska ne mahdollistavat ajantasaisen jatkuvan viestinnän. Työntekijät kokevat, että heidän tulee olla jatkuvasti tavoitettavissa, vaikka työnantaja ei sitä välttämättä edellytäkään. Kanavien luonne ja työntekijöiden oma asenne niiden käyttöä kohtaan luovat stressiä. Työntekijöiden on vaikeaa tehdä eroa työ- ja vapaa-ajan välillä. (Ninaus, Diehl, Terlutter, Chan & Huang 2015.)

4.5 Viestinnän tavoitteet

Viestinnän tavoitteet ovat jaettavissa kolmeen yleisimpään ryhmään: vaikuttamiseen, tiedottamiseen ja viihdyttämiseen (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2007, 41). Viestinnän vaikuttavuuden mittaaminen on haasteellista, sillä viestintä on oleellinen osa monia muita toimintoja. Usein viestintä on juuri se toiminto, jota ilman muut osat eivät voi edes toimia. (Juholin 2013, 179.) Vaikuttavuuden määritelmä itsessään on hyvin moniselitteinen. On merkittävä ero, tarkoitetaanko vaikuttavuudella ihmisten mielipiteisiin vaikuttamista vai esimerkiksi viestinnän vaikuttamista taloudelliseen tulokseen.

Viestinnän taloudellisia vaikutuksia on vaikea hahmottaa, koska ne saattavat realisoitua hyvinkin pitkällä viiveellä. Useissa tutkimuksissa kuitenkin todetaan viestinnällä olevan merkittävä vaikutus myös yritysten taloudelliseen tulokseen. Sisäisessä viestinnässään onnistuvat yritykset voivat tehdä moninkertaista tulosta kilpailijoihinsa verrattuna. Avoimen dialogin kautta henkilöstöä osallistavat yritykset voivat tutkimusten mukaan saavuttaa jopa kaksinkertaisen tuoton sidotulle pääomalle (Huuhka 2010, 117). Onnistunut sisäinen viestintä taas tarkoittaa, että viestinnän tiedottavat ja viihdyttävät tavoitteet on saavutettu, jolloin henkilöstö kokee saavansa riittävästi tietoa ja voivansa myös jakaa sitä.

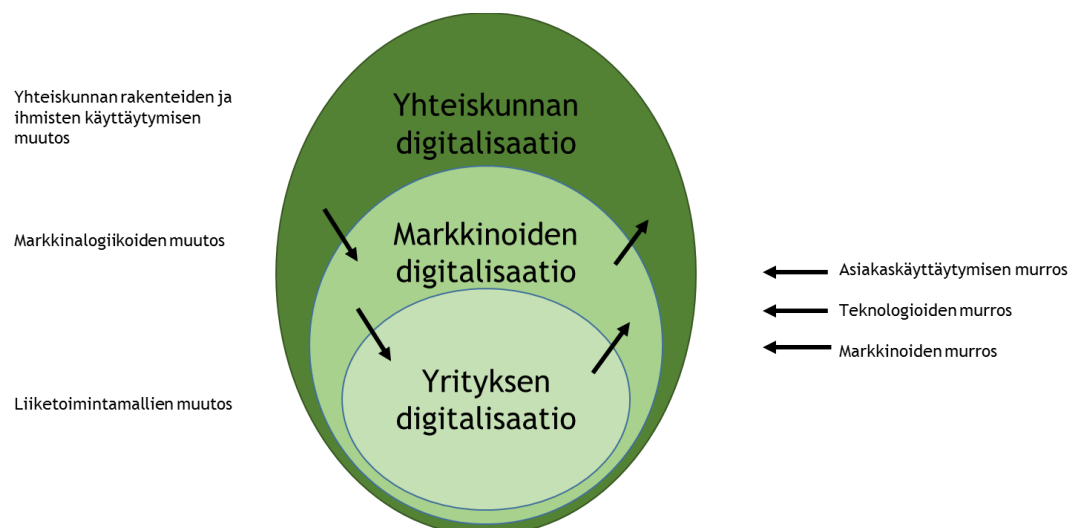
Suomen tietotoimiston viestintäpalvelut on tutkinut viestinnän mittaamista suomalaisissa organisaatioissa vuonna 2015. Tutkimuksessa kävi ilmi viestinnän vaikuttavuuden mittaamisen vaikeus sekä mittareiden asettamisen haasteet. Vaikuttavuuden sijaan mittaamisessa keskityttiin enemmän suoritusten määrälliseen mittaamiseen. Tällöin viestinnän rahallinen hyöty jäi selkeästi todentamatta. 76 % vastaajista myönsi, ettei pysty osoittamaan viestinnän euro-määristä hyötyä organisaatiolle. (STT 2015, 2-4, 24.)

Sisäisen viestinnän rahallisen vaikuttavuuden mittaaminen on kenties vielä vaikeampaa kuin muun viestinnän. Onnistuneen sisäisen viestinnän vaikutus henkilöstön työmotivaatioon sekä työssä jaksamiseen ja viihtyvyyteen on nykyisin jo hyväksytty fakta. Tämän tiedon valossa myös viestinnän rahallinen merkitys on loogisesti pääteltävissä. Jos sisäinen viestintä toimii, on organisaatio houkutteleva työpaikka parhaille tekijöille, joiden työpanos puolestaan vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen (Juholin 2013, 69). Sisäisen viestinnän toimi-

vuotta voidaan mitata erilaisilla henkilöstötutkimuksilla, jotka useimmiten toteutetaan kyselytutkimuksina. Esimerkkejä tällaisista tutkimuksista ovat työhyvinvointi-, ilmapiiri-, viestintä- ja työnantajahoukuttelevuustutkimukset. Tietyin väliajoin toteutettuina niillä voidaan seurata viestinnän kehitystä vaikkapa otettaessa käyttöön uusia viestintäkanavia. (Juholin 2010, 92-93.)

5 Digitalisaatio sisäisessä viestinnässä

Digitalisaatio tarkoittaa perinteisten toimintatapojen uudistamista sekä sisäisten prosessien ja palveluiden sähköistämistä (Sipilä & Vehviläinen 2015). Digitalisaatio voidaan hahmottaa eri tasoilla tapahtuvana muutoksena. Muutoksen suunta voi olla ylhäältä alas tai alhaalta ylös kuvion 3 mukaisesti, riippuen siitä, toteutetaanko esimerkiksi organisaatiossa aktiivista tai passiivista digitalisoitumista. Passiivisessa digitalisaatiossa sopeudutaan toimintaympäristön muutoksiin, mutta aktiivisessa luodaan esimerkiksi uusia ansainta- ja toimintamalleja ja muutetaan siten itse toimintaympäristöä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23-25.)



Kuvio 3: Digitalisaation tasot (Ilmarinen & Koskela 2015, 23)

Digitalisaatiota kutsutaan myös kolmanneksi teolliseksi vallankumoukseksi, jonka ajurina on toiminut Mooren lakiin perustuva prosessitehon eksponentiaalinen kasvu (Markillie 2012; Paukku 2016). Kolmannella vallankumouksella viitataan työn tehokkuuden lisääntymiseen suorittavan työn vähenemisestä huolimatta. Digitalisaation jarruna ovat yleensä vakiintuneet toimintatavat, asenteet ja palveluiden asiakaslähtöisyyden sekä käytettävyyden puutteet. Digitalisaatio nopeuttaa monia perustoimintoja ja siten mahdollistaa paremman vuorovaikutuksen. (Jungner 2015, 9.) Tämä mahdollisuus ei kuitenkaan takaa esimerkiksi kaikkien digitaalisten viestintäkanavien vuorovaikutteisuutta. Suuri osa vuorovaikutteisuudesta riippuu kanavien käyttäjistä eli viestijöistä itsestään.

Digitalisaation edellytykset viestinnässä ovat samat kuin muussakin digitalisaatiossa. Digitaaliseen viestintään tarvitaan alusta, jolla tieto liikkuu. Lisäksi tarvitaan päätelaitteet sekä käyttäjäystävälliset sovellukset ja palvelut. Digitaalisten sovellusten ja palveluiden tueksi tarvitaan myös niitä edelleen kehittävä ekosysteemi. Käyttäjiltä digitaalinen viestintä vaatii osamista, kyvykkyyttä ja ennen kaikkea halukkuutta viestiä juuri digitaalisesti. (Jungner 2015, 7.) Digitalisaatio on uusia teknologioita hyödyntävä prosessi, jossa organisaation on mahdollista siirtyä vanhoista toimintatavoista uusiin ajattelu- ja työskentelytapoihin.

5.1 Digitaaliset viestintäkanavat

Digitaaliset viestintäkanavat ovat välillisiä viestinnän kanavia, koska niissä viestintä tapahtuu jonkin välineen avulla. Välillisyys tosin on välineiden kehittyessä muuttumassa jatkuvasti lähemmäs välittömän viestinnän kaltaista kanssakäymistä. Digitaaliset kanavat mahdollistavat yhteisöllisyyden tunteen synnyn ilman fyysistä kokoontumista yhteen tilaan (Juholin 2013, 212). Sisäisessä viestinnässä käytettäviä digitaalisia viestintäkanavia ovat esimerkiksi:

- sähköposti
- intranet
- mobiiliviestintä
- sosiaalinen media
- tiedotteet
- verkkokokoukset ja verkkopalaverit (web meeting)
- webinaarit ja webcastit
- videoneuvottelut
- blogit
- podcastit.

Monet digitaaliset kanavat toimivat viestinnän lisäksi myös ryhmätyön mahdollistavina välineinä, joissa viestintä tukee yhdessä toimimista ja työskentelyä. Työn hajautuneisuus lisää tällaisten kanavien käyttöä ja korostaa viestinnän onnistumisen merkitystä.

Sähköpostin merkitys ja toimivuus ovat vähentyneet viime vuosina. Alun perin sähköposti oli tarkoitettu reaaliaikaiseen keskusteluun ja ajatusten vaihtoon. Sähköpostin käyttöönotto on osaltaan auttanut vähentämään organisaation hierarkkisuutta ja mahdollistanut helpon viestinnän paitsi alhaalta ylös, myös horisontaalisesti. Roskapostin lisääntyminen ja selkeän sähköpostietiketin puuttuminen ovat kuitenkin tehneet sähköpostin käytöstä jopa työn tuottamattomuutta lisäävän tekijän. (Juholin 2013, 222; 2008, 77.)

Sähköpostin etuja yritysmaailmassa ovat esimerkiksi sen riippumattomuus aikavyöhykkeistä, sen nopeus, liitteiden lisäämisen mahdollisuus, tunkeilemattomuus sekä keskusteluhistorian tallentuminen (Taylor 2009, 7). Vastaanottaja voi valita itselleen sopivan ajankohdan viestin

lukemiseen. Toisaalta viestin nopean välittymisen vuoksi oletetaan, että viesti myös luetaan välittömästi, jolloin saattaa syntyä vääränlaisia ennakko-odotuksia vastausajasta. Työnantaja voi myös edellyttää työntekijöiden käyttävän sähköpostissaan saapuneista viesteistä ilmoittavia hälytysasetuksia, jolloin kanavasta tuleekin intrusiivinen.

Sähköpostiviestit ovat periaatteessa kirjeiden sähköisiä versioita, mutta viestit voidaan sisälöltään jakaa kolmeen perustyyppiin: ilmoitustauluviesteihin, postinkantajaviesteihin ja keskusteluviesteihin (Juholin 2013, 222). Ilmoitustauluviesteillä on tarkoitus tiedottaa nopeasti ja lyhyesti asia laajalle vastaanottajajoukolle. Postinkantajaviesteissä lähetetään liitetiedostoja tiedoksi tai toimenpiteiden suorittamista varten. Keskusteluviestit ovat kieliasultaan muita vapaampia, ja ne on yleensä tarkoitettu kahden henkilön väliseen dialogiin. Ilmoitustauluviestien ongelmana on niiden mahdollinen hukkuminen muun postin joukkoon, jolloin oleellinen tieto ei välttämättä saavuta kohderyhmää.

Tehokas sähköpostin käyttö vaatii sekä sähköpostietiketin noudattamista että valitun ohjelman ominaisuuksien hallintaa. Joissain yrityksissä on päädytty laatimaan omia tiukkoja ohjeistuksia henkilöstölle sähköpostin käyttöön ajan säästämiseksi. Esimerkiksi viestien lähettäminen usealle vastaanottajalle kerralla on kielletty, jolloin lähettäjän täytyy entistä tarkemmin harkita viestin tarpeellisuus ja merkityksellisyys sen saajalle. Hyvään sähköpostin käyttöön kuuluvia asioita ovat vastaanottajien tarkan harkitsemisen lisäksi viestien informatiivinen ot-sikointi, alkutervehdys, allekirjoitus, asian selkeä esittäminen, tarvittavien toimenpiteiden selkeä esille tuominen, pelkkien isojen kirjainten käytön sekä lyhenteiden välttäminen ja oikeinkirjoitus. Myös liian henkilökohtaisten asioiden käsittelyä tulisi välttää sähköpostitse. (Taylor 2009, 24-28.)

Intranet on ulkopuolisilta suljettu organisaation sisäinen verkko (Juholin 2008, 77). Intranetit ovat monissa organisaatioissa korvanneet perinteiset henkilöstölehdet ja ilmoitustaulut kokonaan tai osittain. Intranetiin on koottu henkilöstön tarvitsemia työkaluja kaikkien saataville, ja sinne päivittyy ajankohtainen tieto organisaation toiminnasta. Euroopan parhaaksi intranetiksi valittiin ohjelmistotalo Sinisen Meteoritiin Valo Intranet SharePoint Conference 2016 -tapahtumassa Itävallassa (Gylling 2016). Yrityksen sivuilla korostuvat intranetin monipuolisuus, käyttäjälähtöisyys, ajankohtaisuus sekä sosiaalisuus. Ohjelmistokehittäjät räätälöivät intranetejä kunkin organisaation tarpeiden mukaan myös ulkonäöllisesti vastaamaan yrityksen kuvaa. Mukaan voidaan liittää toimintoja keskustelupalstoista tiedonhallintaan ja kirpputoreihin. Nykypäivän intranetit ovat kehittyneet vastaamaan yhä paremmin käyttäjien toiveita ja käyttötottumuksia ja tukevat siten myös vuorovaikutteisuuden mahdollisuutta. Ongelmana on usein erilaisten käyttäjien suuri määrä. Käyttäjien medialukutaidoissa voi olla suuria eroja, minkä vuoksi yksi pitää intranetiä hyvänä eikä toinen löydä etsimäänsä tietoa millään. Myös työtehtävien sallima aika intranetin käyttöön vaihtelee.

Intranetin vuorovaikuteisuus muodostuu kommentointimahdollisuuksien lisäksi sieltä löytyvän materiaalin hyödyntämisestä omassa työssä, osaamisen jakamisesta, ongelmien ratkaisusta ja työn organisointiin liittyvästä viestinnästä. Aidosti sosiaalinen intranet on raamit, jotka käyttäjät täyttävät sisällöllä. Raamien tulee mahdollistaa erilaisten käyttäjäryhmien erilaiset toimintatavat saavutettavuuden, osaamisen ja käyttömahdollisuuksien näkökulmista. (Pihlaja 2015.)

Mobiiliviestinnän merkitys on kasvanut välineiden kehityksen sekä työn hajautuneisuuden myötä. Mobiiliviestintään kuuluu esimerkiksi digitaalisten kanavien kuten intranetin käyttö mobiililaitteilla. Näitä laitteita ovat älypuhelimet ja tabletit. Viestinnässä käytettävien kanavien toteutuksen skaalautuvuusvaikutuksia lisää liikuteltavien laitteiden käyttö. Se myös mahdollistaa työntekijöiden ajasta ja paikasta riippumattoman viestinnän sekä sisällön tuottamisen ja jakamisen. (Juholin 2013, 325.)

Sosiaalisen median vaikutus sisäiseen viestintään on vuorovaikutusta tehostava. Viestintä yhdeltä monelle on muuttunut viestinnän verkostoksi, jonka ominaispiirteitä ovat keskustelu- ja osallistuminen (Juholin 2013, 216). Sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää työyhteisöviestinnässä monin tavoin. Sen avulla voidaan karsia sähköpostien määrää ja liitetiedostoja. Se mahdollistaa yhdessä työskentelyn jaettujen dokumenttien kautta ja pikaviestipalvelut sujuvoittavat työviestintää. Sosiaalinen media häivyttää sisäisen ja ulkoisen viestinnän välistä rajaa esimerkiksi blogien muodossa. Blogeilla voidaan viestiä mm. johdon näkemyksiä organisaation tilasta ja toimintaympäristöstä henkilöstölle, mutta samalla myös ulkopuoliselle suurelle yleisölle. (Juholin 2013, 217-218.)

Tiedotteita julkaistaan digitaalisesti, mutta niitä on myös korvattu eri tyyppisillä digitaalisilla tallenteilla kuten esimerkiksi podcasteilla. Podcasteilla voidaan välittää tietoa organisaation toiminnasta laajasti ympäri maailmaa toimiville työntekijöille heille sopivaan aikaan. (Cornelissen 2014, 164.)

Verkkokokousten ja webcastien avulla voidaan muodostaa laajoja yhdessä toimivia työyhteisöjä maantieteellisistä etäisyyksistä välittämättä. Tiimissä toimivien henkilöiden ei välttämättä tarvitse koskaan edes tavata kasvokkain, vaan kaikki yhteistoiminta tapahtuu verkon välityksellä. Webcastit voidaan lähettää suorana tai tallentaa myöhempää katselua varten, esimerkiksi aikaerojen vuoksi suurissa kansainvälisissä organisaatioissa.

5.2 Digitaaliset viestintävälineet

Digitaaliset viestintävälineet vaikuttavat viestinnän laatuun ja tyyliin. Perinteinen kirjallinen viestintä eroaa tyyllisesti esimerkiksi älypuhelimien pikaviestisovelluksilla toteutetusta viestinnästä. Sosiaalisen median viesteissä on omat erityispiirteensä, joissa lisäksi on eroja sen perusteella, millä välineellä ne on tuotettu. Pöytäkoneella kirjoitettu sähköposti voi ulkoasultaan poiketa merkittävästi älypuhelimella tai tabletilla kirjoitetusta viestistä. Jälkimmäisillä tuotettu viesti sisältää helposti lyhenteitä sekä hymioitä, jotka hankaloittavat viestin ymmärtämistä ja tekevät viesteistä tulkinnanvaraisia. Välineissä käytettävien käyttöjärjestelmien erot voivat myös vaikuttaa viestin ymmärrettävyyteen ja tiedon yhdenmukaisuuteen. Eri käyttöjärjestelmät tukevat viestintäsovelluksia eri tavoin ja saattavat siten hankaloittaa viestin välittymistä. Sosiaalinen media on nimensäkin perusteella vuorovaikutteisuuteen tähtäävä, jolloin sinne tuotetut tekstit ovat mieluiten lyhyitä, kommentoitavia, keskustelevia, positiivisia, helppolukuisia, ajankohtaisia, viihdyttäviä, perustellusti kriittisiä ja hyvällä tavalla markkinoivia (Kortesuo 2014, 28-29).

Erilaiset välineet edellyttävät käyttäjiltään myös uutta osaamista, jotta viestit välittyisivät aiotulla tavalla vastaanottajalle. Digitaalisten viestintävälineiden mahdollisuus välittää viestiä monipuolisesti kaikkine sävyineen on rajallinen. Parakielen välittyminen digitaalisesti on haastavaa. Välineet voidaan jakaa rikkaisiin ja köyhiin viestintävälineisiin sen perusteella, kuinka monta vaikutusväylää tai aistia ne hyödyntävät viestinnässä. Kasvokkein tapahtuva viestintä on kaikkein rikkainta, koska se yhdistää puheen, eleet, näköaistin, hajun ja kosketuksen. (Hämäläinen 2011, 12-13.)

Työnantaja voi halutessaan vaikuttaa merkittävästi työyhteisöviestinnän toimivuuteen laitteita ja sovelluksia koskevilla hankintapäätöksillä. Jos laitteiden tai sovellusten käytettävyydessä on ongelmia, jää niiden käyttö luonnollisesti vähäiseksi tai jo yksinään turhauttaa käyttäjiä. Esimerkiksi käyttäjä, joka työssään tarvitsisi usein hyvin toimivaa verkkoyhteyttä etäpälaverien pitämiseksi, turhautuu varmasti rajoitettuun dataliittymään. Useiden välineiden yhdistelmä vaatii sisällöltä myös toisiaan täydentävää monikanavaisuutta. Välineet toimivat hyvin eri tarkoituksiin, ja sisällön tulisikin myötäillä välineen toimivuutta tavoitettavuuden, sitouttavuuden ja aktivoinnin näkökulmista. (Tanni & Keronen 2013, 39.)

6 Kirjallisuuskatsaus

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi yleisesti käytetyistä kirjallisuuskatsauksen muodoista (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013), jota myös kutsutaan perinteiseksi ja narratiiviseksi katsaukseksi (Stolt ym. 2015, 9). Narratiivinen kirjallisuuskat-

saus voidaan myös nähdä toisena kuvailevan kirjallisuuskatsauksen muotona. Toinen muodoista on silloin integroiva kirjallisuuskatsaus, joka muistuttaa osin systemaattista katsausta. (Salminen 2011, 6.)

Perinteinen kirjallisuuskatsaus on oleellinen osa kaikkea tutkimusta, jossa aluksi tulee kriittisesti tarkastella olemassa olevaa tietoa (Jesson, Matheson & Lacey 2011, 3). Itsenäisenä tutkimusmenetelmänä kirjallisuuskatsauksella selkiytetään tutkimuskenttää yhdistämällä jo tutkittua tietoa. Tieteellisen tiedon ominaisuuksiin kuuluu kumuloituvuus eli tiedon kasaantuminen, ja siksi aiempaan tutkimustietoon perehtyminen on hyödyllistä (Metsämuuronen 2009, 39). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on usein käytetty tutkimusmenetelmä erityisesti hoitotieteessä. Kangasniemi ym. (2013) mainitsee kuvailevan kirjallisuuskatsauksen vaiheiksi seuraavat:

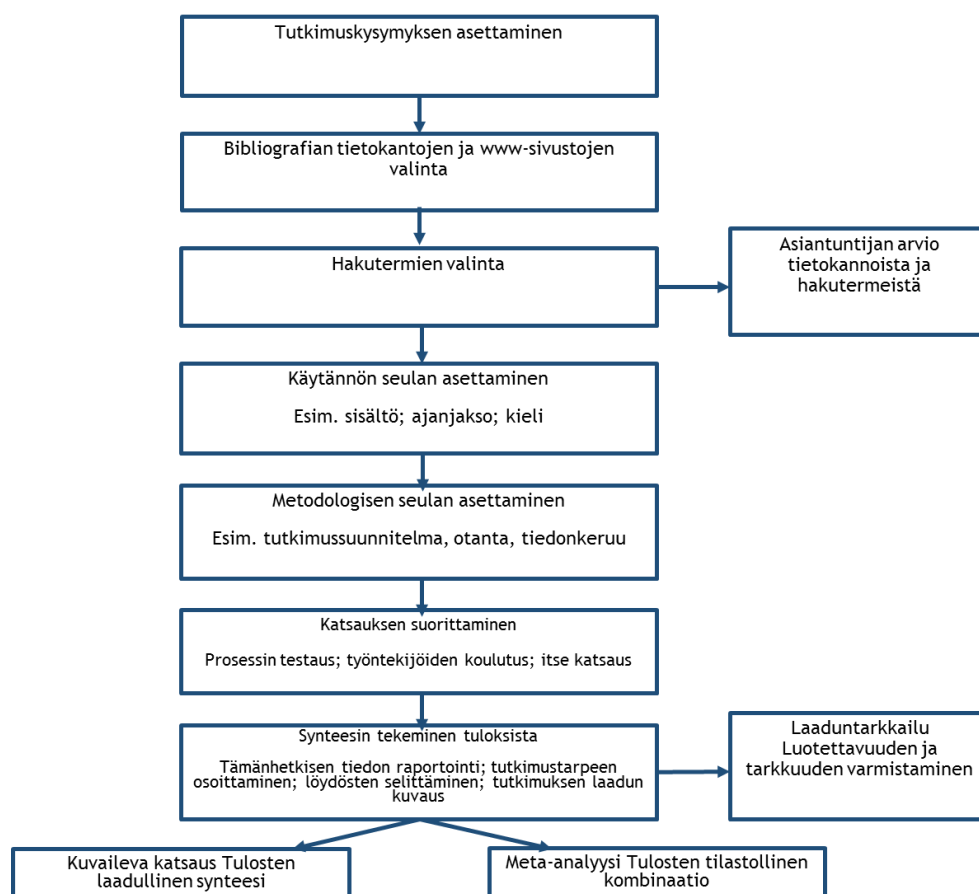
- 1) tutkimuskysymyksen muodostamisen
- 2) aineiston valitsemisen
- 3) kuvailun rakentamisen
- 4) tuotetun tuloksen tarkastelemisen (Kangasniemi ym. 2013).

Vaiheiden kautta tuotetaan tutkimuskysymykseen kuvaileva, laadullinen vastaus. Vaiheiden yksiselitteinen kuvaaminen katsauksessa on tärkeää, jotta niiden luotettavuutta ja toteutustapaa voidaan arvioida (Stolt ym. 2015, 23).

Kuvailevan katsauksen ero systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen ilmenee aineiston valinnassa, aineiston muodossa sekä toteutuksessa. Systemaattinen katsaus on aiheeltaan suppea mutta aineistomäärältään kattava, ja vaatii siten enemmän tutkimusresursseja. (Jesson ym. 2011, 3). Systemaattiseen katsaukseen valitussa aineistossa tutkimustulosten hankintatekniikka on usein merkittävä valintakriteeri. Valitun aineiston tulee olla looginen siten, että aineistot selkeästi liittyvät toisiinsa. Kuvaileva katsaus on systemaattista väljempi sääntöjen suhteen. (Salminen 2011, 8-11.) Kuvaileva katsaus tähtää ilmiön ymmärtämiseen ja on luonteeltaan aineistolähtöistä. Kuvailevan katsauksen luotettavuutta heikentävät aineiston kirjavuus ja mahdollisuus aineiston valinnan subjektiivisuuteen. (Kangasniemi ym. 2013; Metsämuuronen 2009, 47.)

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin niin sanottu narratiivinen yleiskatsaus, jonka analyysimuoto on kuvaileva synteesi. Menetelmän heikkouksia ovat tutkimusaineiston systemaattisen seulan puute sekä mahdollinen puolueellisuus ja johdattelevuus. (Salminen 2011, 7). Menetelmässä ei myöskään oteta kantaa valitun aineiston luotettavuuteen (Stolt ym. 2015, 9). Katsauksen toteutus tapahtui kuvion 4 mallia mukaillen. Kuvion malli kuvaa systemaattista kirjallisuuskatsausta, josta toteutettu katsaustyyppi poikkeaa esimerkiksi metodologisen seulan kohdalla. Aineistoa ei rajattu esimerkiksi tutkimuksissa toteutettujen tiedonkeruumenetelmien perusteella. Systemaattinen katsaus oli hylättävä menetelmävaihtoehtona opinnäyte-

työn laajuuden vuoksi. Opintopisteiden vaatima tuntimäärä olisi ollut liian vähäinen huolellisen systemaattisen katsauksen tekemiseen yksin. Kuvaileva katsaus antaa toteutukseen hiukan enemmän vapauksia mm. aineiston valinnan suhteen.



Kuvio 4: Kirjallisuuskatsaus vaiheittain Finkin (2005, 54) mallia mukaillen (Salminen 2011, 11)

6.1 Aineiston valintakriteerit

Lähdekritiikki on oleellista aineiston valinnassa sekä sen tulkinnessa. Lähdekritiikkiin kuuluu esimerkiksi seuraavien seikkojen tarkastelu: kirjoittajan tausta, aineiston ikä ja lähdetiedon alkuperä, lähteen uskottavuus, julkaisijan arvovalta esimerkiksi vertaisarvioinnein todistettuna sekä aineiston totuudellisuus, puolueettomuus ja tutkimuksen objektiivisuus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 113-114.) Tieteellisten tekstien lukeminen ja käsittely vaativat akateemista lukutaitoa. Se muodostuu kyvystä arvioida kriittisesti lukemaansa ja ymmärryksestä tiedon suhteellisuudesta ja tulkinnallisuudesta. Se edellyttää tieteellisten tutkimusmenetelmien ja toimintatapojen tuntemusta. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 155-156.)

Aineiston hyväksymis- ja poissulkukriteerit määritettiin aiheen ajankohtaisuuden ja materiaalin saatavuuden perusteella. Tavoitteena oli löytää katsaukseen mahdollisimman edustava

joukko tieteellisesti laadukkaita tutkimuksia ja artikkeleita. Jotta tutkimukseen saatiin ajantasaista tietoa, rajattiin aineiston haku aikavälille 2010-2017. Muita hyväksymiskriteereitä olivat aineiston vertaisarviointi, julkaisukielenä suomi tai englanti, koko tekstin saatavuus sekä tutkimuskysymyksiin vastaavuus.

Aineiston haun onnistumisen varmistamiseksi tehtiin alustavia tiedonhakuja sekä haettiin ohjausta Laurea Lohjan informaattikolta, joka tiedonhaun ammattilaisena pystyi opastamaan oikeiden hakusanojen ja tekniikoiden löytämisessä. Alustavien hakujen perusteella varmistuttiin riittävän aineiston löytymisestä sekä hakutermien soveltuvuudesta. Alustavat haut myös auttoivat varsinaisen hakustrategian luomisessa, joka puolestaan vahvistaa katsauksen luotettavuutta. Hakuprosessin virheet altistavat tutkimuksen vääristyneille johtopäätöksille. Suunnitelmallinen hakustrategia ennaltaehkäisee virheitä. (Stolt ym. 2015, 25.)

Tutkimusten luotettavuuteen voivat vaikuttaa niiden tilaajien motivaatiot. Tilaajan intressit saattavat aiheuttaa tulosten vääristymää, jos tulokset eivät vastaakaan odotuksia. Niin sanotun harmaan kirjallisuuden ottaminen mukaan saattaa oikaista mahdollista kirjallisuuskatsauksen vääristymää. Harmaaseen kirjallisuuteen lukeutuvat muun muassa organisaatioiden ja instituutioiden julkaisemattomat tutkimukset. Näiden tutkimusten luotettavuuden osoittaminen voi tosin osoittautua hankalaksi. (Dahlberg & McCaig 2010, 81-82.)

Aineiston haussa haasteeksi muodostui käsitteiden runsaus. Sekä sisäinen viestintä, digitalisaatio että vuorovaikutteisuus ovat monin eri käsittein lähestyttäviä aiheita, ja näiden yhdistelmistä muodostui runsaasti hakuvaihtoehtoja. Termejä yhdisteltiin Boolean operaattoreilla. Sisäistä viestintää tarkoittavia termejä ovat myös yhteisöviestintä, työyhteisöviestintä ja organisaatioviestintä. Englanniksi vastaavia termejä ovat internal communication, employee communication, staff communication sekä joissain tapauksissa myös corporate communication. Digitaalisuutta haettiin termeillä digitaalinen, teknologiavälitteinen, tietokonevälitteinen ja sähköinen, eli englanniksi digital, technology-mediated communication, computer-mediated communication ja electronic communication. Vuorovaikutteisuutta haettiin termeillä vuorovaikutus, vuorovaikutteinen, sosiaalinen, interaktiivinen ja osallistava. Englanniksi käytettiin termejä interaction, interactivity, interactive, social ja engaging.

Aineistoa haettiin sähköisistä tietokannoista sekä käsin haulla. Käsin haku tarkoittaa esimerkiksi aihetta käsittelevän tuoreen kirjallisuuden lähdeluettelon läpikäymistä sopivan aineiston löytämiseksi. Tätä hakua kutsutaan myös lumipallohauksi. Käsin haulla voidaan löytää aihetta runsaasti käsitelleitä tutkijoita, joiden nimi tulee esiin useissa tutkimuksissa. (Coughlan ym.2013,55-56.) Sähköisistä tietokannoista käytettiin Artoa, EBSCOa, ProQuestia, IEEE Xplore Digital Librarya ja Melindaa. Lisäksi tehtiin hakuja tieteellistä materiaalia tarjoavaan Google Scholar hakupalveluun. Sähköisten tietokantojen valinnassa yksi määrittävä tekijä oli käytön

maksuttomuus. IEEE Xplore Digital Library on maksullinen, mutta siihen oli saatavilla maksuton kokeilukausi. IEEE Xplore Digital Libraryn dokumentit käsittelevät sähkötekniikkaa, tietojenkäsittelytiedettä ja elektroniikkaa. Arto on kotimaisten aikakauslehtien artikkelitietokanta, jossa on laajasti mukana artikkeleita sekä yleislehdistä että tieteellisistä julkaisuista. EBSCOn tietokanta koostuu humanistisista ja yhteiskuntatieteistä, johtamisesta, markkinoinnista, kaupasta, rahoituksesta, taloustieteistä, teologiasta, hoitotieteestä, historiasta ja liikunnasta. (Hirsjärvi ym. 2009, 103-104.) Melinda on suomalaisten kirjastojen yhteistietokanta.

6.2 Aineiston haku

Melindasta haettiin aineistoa tarkennetulla haulla. Hakutyypinä oli Asiasana ja hakusanoina sisäi?, viesti?, vuorovaiku? ja digit?. Kysymysmerkki toimii Melindassa sanan katkaisumerkkinä. Kielenä oli suomi ja aikaväli 2010-2017, kuten kaikissa hauissa. Otsikon perusteella valittiin tarkempaan tarkasteluun yksi, joka myös tiivistelmän luvun jälkeen todettiin katsaukseen sopivaksi. Asiasanoilla yhteisöviestintä, tietokonevälitteinen ja vuorovaikutteinen haettiin myös ja valittiin tuon haun perusteella yksi aineisto mukaan.

EBSCOsta haettiin tiivistelmistä hakusanoilla digital AND internal AND communication kokonaisia vertaisarvioituja tekstejä. Haku tuotti 24 tulosta, joista otsikon ja tiivistelmän perusteella valittiin kaksi. ProQuestista haettiin myös tiivistelmistä hakusanoilla internal communication AND digital kokonaisia vertaisarvioituja tekstejä ja tuloksia saatiin 31. Kaksi näistä oli katsaukseen sopivia, mutta samoja kuin EBSCOsta löytyneet.

Google Scholarista haettiin aineistoa haulla: internal communication digital channels. Haku tuotti tuloksia n. 1 760 000. Otsikon ja tiivistelmän perusteella valittiin neljä aineistoa katsaukseen. Lisäksi tehtiin haku: vuorovaikutteinen sisäinen viestintä. Tuloksia saatiin tällä haulla 7970 ja mukaan valittiin kaksi aineistoa.

Finnasta tehtiin artikkelihaku. Haettiin tiivistelmistä sanoilla social media AND internal communication vertaisarvioituja aineistoja, joista koko teksti oli saatavilla. Tuloksia saatiin 101, joista kolme valittiin otsikon ja tiivistelmän perusteella katsaukseen.

IEEE Xplore Digital Librarysta haettiin termillä interactive employee communications. Vertaisarvioituja tekstejä saatiin tulokseksi 46, joista valittiin yksi. Aineistoja valittiin eri tietokannoista yhteensä 14 tarkempaan tarkasteluun ja analysointiin. Laajemman tarkastelun tuloksena aineistosta jouduttiin hylkäämään vielä viisi artikkelia. Hylkäämisen syynä oli lopulta aineiston kyvyttömyys vastata tutkimuskysymyksiin. Artikkeleita kertyi katsaukseen yhteensä yhdeksän.

Suoraan tutkimusongelmaan vastaavia tutkimuksia ei hauissa löytynyt, minkä vuoksi katsaukseen valittiin mukaan aineistoa, joka käsittelee ongelman eri osa-alueita. Näin joudutaan toimimaan, kun kyseessä on esimerkiksi erittäin rajattu tai tuore tutkimusaihe, josta ei vielä ole laajasti tutkimustietoa saatavilla (Dahlberg & McCaig 2010, 78).

6.3 Aineiston analyysi

Katsauksen tavoitteena oli muodostaa kuvaileva synteesi valitusta aineistosta. Tähän tarkoitukseen sopivin menetelmä oli sisällön analyysi. Tutkimusongelman ja -kysymysten ohjaamana tiivistettiin ja pelkistettiin tutkimusaineistoa. Aineistosta muodostettiin teemoja luokittelemalla sitä keskeisten käsitteiden perusteella. (Metsämuuronen 2009, 256.) Aineistoa luettiin ja sen mahdollisuuksia tarjota perusteltuja vastauksia tutkimuskysymyksiin arvioitiin. Kriittisen tarkastelun kohteeksi asetettiin lukiessa aineiston taustat, eli miksi tutkimusaineisto on kerätty, keneltä ja millä menetelmillä. Tutkimusten osalta arvioitiin niiden tulosten merkittävyyttä ja yleistettävyyttä. Näiden seikkojen perusteella määritettiin, kuinka suuren painoarvon ne voivat katsauksessa saada. Arvioinnin järjestelmällisyyttä voitiin varmistaa vastaamalla kuviossa 5 esitettyihin kysymyksiin kunkin aineiston kohdalla. (Aveyard 2014, 100-109.)

| | |
|--|--|
| Mistä aineisto löytyi? | <ul style="list-style-type: none"> • Löytyikö aineisto systemaattisen haun tuloksena? • Löytyikö aineisto ”sattumalta”? |
| Miten kirjoittaja on päättänyt lopputuloksiin? | <ul style="list-style-type: none"> • Onko päättelyketju looginen? • Miten tutkimus on toteutettu? |
| Kuinka vanhasta aineistosta on kyse? | <ul style="list-style-type: none"> • Onko aiheesta saatavilla tuoreempaa tietoa? |
| Mitkä ovat aineiston ydintulokset/löydökset? | <ul style="list-style-type: none"> • Onko kyseessä tieteellinen tutkimus tai ammatillinen näkemys? • Mikä on tekstin ydinviesti? |
| Kuka on kirjoittaja? | <ul style="list-style-type: none"> • Onko kyseessä yksilö vai organisaatio? • Onko puolueellisuus mahdollista? |
| Miksi teksti on kirjoitettu? | <ul style="list-style-type: none"> • Kenelle kirjoitus on suunnattu, asiakkaille, kollegoille? • Mikä on kirjoituksen tavoite? |

Kuvio 5: Kriittistä arviointia ohjaavat kysymykset (mukaillen Aveyard 2014, 109)

Tässä katsauksessa sisällön analyysi toteutettiin teoriasidonnaisesti, eli aineiston analyysi on selkeästi kytketty teoriaan, vaikkei siihen suoraan perustukaan. Teoriasidonnainen analyysi on aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin välimuoto. Tietoperustassa esitetyt käsitteet ja käytetty lähdekirjallisuus muokkaavat analyysin suuntaa ja luovat ennakkokäsityksen aiheesta. Analyysillä pelkistetään aineistosta tehtyjä havaintoja teoriasidonnaisesti. (Ronkainen ym. 2014, 125-126.)

Aineiston sisältöä jaoteltiin neljän teeman mukaisesti. Analyysin helpottamiseksi käytettiin teemojen hahmottamiseen värikoodeja, jotka näkyvät myös teemoista muodostetuissa taulukoissa. Teemoja olivat vuorovaikutus, kanavat, tiedonkulku sekä viestintätaidot. Näitä neljää teemaa tarkennettiin vielä analyysin alkuvaiheessa jakamalla niitä sisällöllisesti tarkentaviin alaluokkiin. Alaluokat ja aineistosta niihin poimitut aiheet on esitelty taulukoissa, jotka ovat liitteissä 1-4. Kuviossa 6 on kuvattu esimerkki sisällön analyysin etenemisestä. Ensimmäisessä ruudussa on aineistosta tehty havainto, joka on pelkistetty aihetta kuvaavaksi piirteeksi ruudussa kaksi. Piirteen mukaiset havainnot, joilla on yhdistäviä tekijöitä, yhdistettiin alaluokiksi. Pelkistysprosessin perusteella voitiin aineistosta tehdä tulkintoja. (Ronkainen ym. 2014, 125-126.)



Kuvio 6: Esimerkki sisällön analyysin etenemisestä

7 Digitaalinen sisäinen viestintä tutkimusaineiston kuvaamana

Tutkimusaineistoista koottu tieto digitaalisesta sisäisestä viestinnästä ja sen vuorovaikutteisuudesta esitellään seuraavissa alaluvuissa teemoittain. Teemoissa keskityttiin tutkimuskysymysten osa-alueisiin eri painopisteistä, jotta voitiin muodostaa mahdollisimman kattava näkemys aiheesta. Tätä kautta pyrittiin perustellusti vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

7.1 Digitaaliset kanavat

Aineistosta poimittiin digitaalisia kanavia käsitelleitä kohtia merkitsemällä niitä aineistoon keltaisin muistiinpanomerkinnöin. Näiden poimintojen pohjalta muodostettiin liitteessä 1 esitetty taulukko, jossa aiheet on jaettu kahteen alaluokkaan. Alaluokat ovat 'digitaaliset kanavat' sekä 'digitaalisten kanavien toiminnallisuus'.

Digitaalisten kanavien määritelmät vaihtelivat katsauksen artikkeleissa, eikä kanavia kaikissa ollut erikseen edes määritelty. Esimerkiksi Friedl ja Vercic (2010) käsittelivät tutkimuksessaan sähköpostia ja intranetiä niin sanottuina perinteisinä viestinnän välineinä. Digitaalisena viestintänä he käsittelivät lähinnä sosiaalisen median kanavia. Tämän katsauksen tietoperustassa digitaalisen kanavan määritelmä puolestaan sisälsi kaikki teknologiavälitteiset viestintäkanavat. Digitaalisiksi kanaviksi nimettiin Kemppaisen tutkimuksessa intranet, sähköposti, Lync-pikaviestin, Yammer sekä videotallenteet. Kemppaisen (2016) tutkimassa organisaatiossa oli selkeä halu painottaa tiettyjen kanavien käyttöä ja vähentää toisia, jotta sisäisen viestinnän tavoitteet olisivat paremmin saavutettavissa. Esimerkiksi sähköpostin käyttöä haluttiin vähentää ja siirtää sitä kautta tapahtuvaa viestintää muun muassa intranetiin. (Kemppainen 2016, 35)

Pikaviestimet koettiin Lipiäisen, Karjaluodon ja Nevalaisen (2014, 281) tutkimuksessa vähemmän mielekkäiksi viestintäkanaviksi, johtuen niissä käytyjen keskustelujen tallentumattomuudesta. Pikaviestimien ominaisuuksissa on kuitenkin tapahtunut kehitystä, joka on pääosin poistanut tämän ongelman, ja olisikin mielenkiintoista tämän osalta päivittää tehty tutkimus. Digitaalisten kanavien kehitys ylipäänsä on varsin nopeaa, josta johtuen tällä alalla tehty tutkimus vanhenee valitettavan nopeasti huolimatta uusien kanavien käyttöönottovaiheiden rauhallisesta tahdista.

Lipiäinen ja muut (2014, 275-279) toivat esiin tutkimuksessaan kanavien runsaudesta johtuvan valinnan vaikeuden. Heidän tutkimuksensa koski monikansallisen yrityksen digitaalista sisäistä viestintää. Monikansallisessa yrityksessä kasvokkain tapahtuva kanssakäyminen ei aina ole edes mahdollista. Tästä johtuen kanavista oli tuotu esiin myös etäyhteistyön mahdollistavat wikit. Digitaalisten kanavien painotus sisäisessä viestinnässä johtui Lipiäisen ja muiden (2014, 279) tutkimuksessa myös yrityksen strategisista tavoitteista, joissa todettiin halu avoimen dialogin mahdollistaviin viestintätapoihin. Digitaaliset kanavat tukevat näitä.

Sisäisen viestinnän kanavavalikoiman tulisi olla tarvelähtöinen ja siten käyttäjiä palveleva (Holt & Diggins 2010, 17). Tarvelähtöisyyden yksi tärkeä näkökulma on ajallisesti oikea kanavien käyttöönoton hetki (Friedl & Vercic 2010, 85). Isoissa organisaatioissa henkilöstö pääsee harvoin vaikuttamaan kanavavalikoimaan, ja niiden käytön opettelu on usein henkilöstön itsensä vastuulla. Usein täydentyvä tai muuttuva kanavavalikoima vaatii käyttäjiltä uusien viestintäkanavien merkityksen ja hyödyn ymmärtämistä, jotta niiden käytön opetteluun motiivoidutaan ja panostetaan. (Kemppainen 2016, 75-80.)

Friedl ja Vercic (2010, 85) toteavat tutkimuksessaan niin sanottujen diginatiivien käyttävän digitaalisia kanavia, kuten esimerkiksi sosiaalista mediaa runsaasti vapaa-ajallaan, mutta he

eivät välttämättä kaipa samoja ominaisuuksia työelämän viestinnässä. Tutkimustulos ja tutkijoiden johtopäätökset kuitenkin antavat viitteitä siitä, että digitaalisten kanavien ja sosiaalisen median ominaisuuksien lisääntymistä pidetään oletettuna ja odotettunakin kehityssuuntana.

Isoissa yrityksissä sosiaalisen median kanavat ovat pieniä yrityksiä todennäköisemmin käytössä (Randelin 2012, 32). Sosiaalisen median piirteitä ja toiminnallisuuksia tuodaan osaksi intranetiä monissa yrityksissä. Tällä halutaan varmistaa sosiaalisen pääoman kasvu ja helpompi tiedonjako. Pelkän sosiaalisen digitaalisen kanavan käyttöönotto ei yksin riitä aikaansaamaan tavoiteltuja hyötyjä. Oleellista on muokata organisaatiokulttuuria siten, että se sallii henkilöstön avoimen kanssakäynnin ja monipuolisen palautteen annon. Henkilöstön tulee tuntea arvostusta ja sitä, että heidän mielipiteitään halutaan aidosti kuunnella. Hyvin toimiessaan sosiaalinen media sisäisessä viestinnässä lisää viestinnän moniäänisyyttä ja tavoittavuutta. (Sharma & Bhatnagar 2016, 17; Huang, Baptista & Galliers 2013, 120-122.)

Digitaalisten kanavien valikoimaa ei voida rakentaa liian suppeaksi, vaikka monet tutkimukset viittaavat suuren kanavavalikoiman hajauttavan viestintää ja tekevän tiedon löydettävyyden haastavaksi. Kanavien priorisointi ja viestintäkäytänteiden yhdenmukaistaminen auttavat selkeyttämään digitaalista sisäistä viestintää. (Kemppainen 2016, 83.) Kanavien määrän tulee tukea henkilöstön monipuolisuutta. Erilaiset viestintätavat ja kanavat puhuttelevat erilaisia ihmisiä. Kanavan kokeminen omaksi on tärkeää onnistuneen ja sitoutuneen viestinnän kannalta. (Welch 2012, 253-254.)

Welch (2012, 253) toteaa tutkimuksensa päätteeksi tarpeen muokata Lasswellin (1948) viestintämallia. Poliitiikan tutkija ja viestinnän teoreetikko H.D. Lasswell muotoili 1948 viestinnän mallin, jonka mukaan viestintätapahtuma koostuu seuraavista seikoista; kuka, sanoo mitä, missä kanavassa, kenelle ja millä vaikutuksella. Welch (2012, 253) täydentäisi kysymysketjua mediavaikutuksen pohdinnalla. Missä kanavassa -kysymys ei kenties riitä selventämään kanavan vaikutusta viestintätapahtumaan, vaan kanavan viestiin lisäämä mediavaikutus on erikseen huomioitava.

7.2 Vuorovaikutus digitaalisesti

Vuorovaikutusta käsittelevät aineistokohdat merkittiin analysointivaiheessa punaisin merkinnöin. Liitteessä 2 näkyvät teeman alaluokat, jotka olivat 'vuorovaikutuksen merkitys onnistuneelle sisäiselle viestinnälle' sekä 'vuorovaikutuksen syntyyn vaikuttavat tekijät'.

Vuorovaikutusta pidetään yhtenä sisäisen viestinnän tavoitteista, jotka mahdollistavat hyvän yhteistyön. Toisaalta onnistuneen sisäisen viestinnän edellytyksiä ovat avoin viestintä ja toi-

miva vuorovaikutus. (Hiltunen 2013, 6, 63). Digitaalisuus parantaa viestinnän vuorovaikutteisuutta madaltamalla hierarkiaa ja mahdollistamalla avoimemman monisuuntaisen viestinnän (Sharma & Bhatnagar 2016, 17; Huang ym. 2013, 120-121). Edellytyksenä tälle on kuitenkin avointa viestintää ja tasavertaisuutta tukeva organisaatiokulttuuri. Jos organisaation johto ei ole valmis luopumaan viestinnän kontrolloinnista, digitaalisen vuorovaikutteisen viestinnän edut jäävät saavuttamatta. (Huang ym. 2013, 121.)

Digitaalisen sisäisen viestinnän vuorovaikutus tarkoittaa kaksisuuntaista keskustelua, jossa kaikilla osapuolilla on yhtäläinen mahdollisuus viestiä sekä tuoda esiin myös vaihtoehtoisia näkemyksiä. Vuorovaikutuksen tavoitteena ei välttämättä ole yksimielisyys asioissa, vaan enemmän erilaisten näkökantojen ymmärrys. Dialogin avoimuus lisää vuorovaikutuksen mahdollisuutta. Se mahdollistaa ideoiden ja tiedon jakamisen ja yhteiskehittämisen ja kasvattaa yhteistä tietopääomaa. Se lisää yhteisöllisyyttä ja helpottaa verkostoitumista. (Sharma & Bhatnagar 2016, 17; Lipiäinen ym. 2014, 276-279; Kemppainen 2016, 14.)

Vaikka digitaaliset kanavat mahdollistavat vuorovaikutuksen, edellyttävät ne käyttäjiltään kanavakohtaista viestintäosaamista toimiakseen tarkoituksen mukaisesti. Lipiäisen ja muiden (2014, 280) tutkimuksessa esimerkiksi kävi ilmi, että vaikka intranetissä olisi mahdollisuus kommentoida sisältöä, niin kommentit jäivät usein ilman vastausta. Tämä aiheutti työntekijöissä epävarmuutta ja välinpitämättömyyden tunnetta johdon taholta.

Asiantuntijatyön vaatima vuorovaikutus tiedon jalostamiseksi vaikuttaa toimivan hyvin digitaalisten viestintäkanavien ja -välineiden tuella. Ne mahdollistavat yhteisöllisyyden rakentamisen tiedonjaon ja matalan kynnyksen viestinnän kautta. (Friedl & Vercic 2010, 85; Sharma & Bhatnagar 2016, 17.) Digitaalisen viestinnän vuorovaikutuksen laajuus on levittäytynyt paitsi kahdensuuntaiseksi johdon ja työntekijöiden välillä, niin myös horisontaalisesti työntekijöiden ja osastojen kesken. Tämä mahdollistaa nopeamman reagoinnin muutoksiin ja arjen ongelmiin. (Huang ym. 2013, 120.) Myös yrityksen strategian muutokset on helpompi jalkauttaa, kun työntekijöillä on ollut mahdollisuus osallistua strategian kehittelyyn digitaalisten kanavien kautta, sen sijaan että strategia tulisi annettuna johdon taholta (Holt & Diggins 2010, 16).

Digitaalisen viestinnän avulla toteutuva vuorovaikutus parantaa luottamusta ja sitouttaa organisaatioon. Sosiaalisen median ominaisuudet esimerkiksi osana intranetiä kannustavat henkilöä jakamaan henkilökohtaistakin tietoa, mikä myös lisää luottamusta ja sitoutuneisuutta. Sosiaaliset verkostot voivat myös madaltaa viestintään osallistumisen kynnystä, jolloin kollektiivinen tieto mahdollisesti lisääntyy. (Randelin 2012, 30-48.) Vastuu vuorovaikutuksen toteu-

tumisesta onkin jokaisella toimijalla. Vuorovaikutuksen syvyys ja vaikuttavuus riippuvat yksittäisen toimijan tiedonjakamisen aktiivisuudesta ja avoimuuden rakentamisesta. Viestinnän toimintamalli tulee kuitenkin usein johdolta. (Kempainen 2016, 85.)

7.3 Tiedonkulku ja viestintätaidot

Liitteessä 3 on siniseen taulukkoon kerätty aineistosta poiminnat, jotka koskevat tiedonkulkua käsitteleviä alaluokkia 'digitaalisten kanavien vaikutus tiedon saantiin' sekä 'tiedonkulun merkitys sisäisessä viestinnässä'. Vihreässä taulukossa liitteessä 4 on koottuna aineistosta poimitut teemat koskien viestintätaitoja. Tässä taulukossa alaluokat ovat 'viestintätaitojen merkitys sisäisessä viestinnässä' sekä 'digitaalisen viestinnän vaatimat erityiset viestintätaidot'.

Sosiaalisten kanavien kasvattaessa hiljalleen suosiotaan sisäisessä viestinnässä, sähköposti pysyy edelleen suosituimpana digitaalisena viestintäkanavana. Sen nopea ja edullinen tapa välittää tietoa on riski, kuten tietoperustaosiossa todettiin. Viestinnän helppous johtaa huomamatta tietotulvaan, joka puolestaan hidastaa oleellisen tiedon perille saattamista. Puutteelliset viestintätaidot, kuten kyvyttömyys ilmaista itseään yksiselitteisesti kirjoittamalla, johtavat lyhyellä aikavälillä väärinkäsityksiin ja pitkällä aikavälillä etäännyttävät henkilöstöä toisistaan sekä yrityksestä. Viestinnän tehokkuuteen vaikuttavat myös viestijän sekä vastaanottajan kyvyt sekä motivaatio käyttää valittua viestintäkanavaa. (Lipiäinen ym. 2014, 277-278.)

Viestintään käytettävän ajan rajallisuus tuli ilmi monissa tutkimuksissa. Tiedon etsimiseen ei koettu olevan aikaa ja esimerkiksi intranetistä tietoa haluttiin olevan helpommin löydettävissä. Tähän liittyen intranetin toivottiin myös sisältävän ajantasaista ja relevanttia tietoa selkeästi jaoteltuna. (Lipiäinen ym. 2014, 276-280; Kempainen 2016, 68.) Viestintäkanavan valintaan yleensäkin olisi syytä kiinnittää huomiota, jotta tiedon perille pääsy olisi varmempaa eli oikeanlaista sisältöä, oikeaan kanavaan, oikealle kohderyhmälle. (Lipiäinen ym. 2014, 280-283; Welch 2012, 246.)

Tiedonkulkuun merkittävästi vaikuttava digitaalinen viestintäkanava on yhteistyöskentelyn mahdollistavat wikit, jotka lisäävät tiedon kulkua horisontaalisesti perinteisen ylhäältä alas suuntautuvan tiedonkulun ohessa (Lipiäinen ym. 2014, 276; Huang ym. 2013, 120). Etenkin etätyössä yhteistyöskentelyn mahdollistavat alustat helpottavat tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, korvaten siten jopa normaalisti kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Vaikka tutkimuksissa arvostettiin kasvokkain tapahtuvaa viestintää kaikkein parhaiten vuorovaikutusta tukevana, voidaan sitä pyrkiä korvaamaan tarpeen tullen riittävän hyvin interaktiivisuutta ja empaattisuutta tukevalla teknologiavälitteisellä viestinnällä. Pikaviestimiä voidaan hyödyntää sähköpostia epävirallisempaan kanavaan nopeaan viestintään, joiden kautta on matalampi kynnys varmistaa yhteisymmärrys asioista ja luoda rennompi työskentelyilmapiiri. (Lipiäinen ym. 2014, 277.)

Viestintätaitojen merkitys on digitaalisten viestintäkanavien käytön myötä kasvanut. Oleellinen muutos on viestintävastuun jakautuminen laajemmalle joukolle. Nykyään voidaan sanoa jokaisen olevan viestijä. Kahden välinen viestintä on laajentunut monien väliseksi viestinnäksi. Perinteiset viestintätaidot eivät enää riitä, kun entistä vuorovaikutteisemmat kanavat vaativat omanlaistaan osaamista. (Huang ym. 2013, 121.) Vapaa-ajalta työelämään hiljalleen siirtyvät mieltymykset tiedonhankintatavoista saattavat johtaa blogien, webinaarien ja sosiaalisten verkostojen suosion kasvuun myös sisäisen viestinnän tiedon välittäjinä (Friedl & Vercic 2010, 85). Sisällön tuottaminen näihin kanaviin vaatii monenlaista osaamista, kuten vaikuttavan tekstin kirjoittamista, videon kuvaamista, hyviä puhujataitoja sekä teknistä osaamista. Tämän osaamisen kehittäminen on osa viestintätoimijuutta. Kemppainen (2016, 88) kuvaa tutkimuksessaan viestintätoimijuuden muodostuvan viestinnälliseen osaamiseen liittyvistä tiedoista, ymmärryksestä, taidoista, asenteesta sekä motivaatiosta. Vastuu uusien kanavien käytön opettelusta on usein jokaisella yksilöllä itsellään. (Welch 2012, 253; Lipiäinen 2014, 282-283; Kemppainen 2016, 80.)

7.4 Katsauksen luotettavuus

Tämän kirjallisuuskatsauksen luotettavuus perustuu tutkimuksen toistettavuuteen, taustojen selkeään avaamiseen sekä analyysin perusteluihin. Toistettavuus muodostuu suoritettujen hakuprosessien kirjaamisesta kaikkine vaiheineen ja tehtyjen valintojen perustelusta. Hakuprosessin luotettavuutta lisää myös informaation ammattitaidon hyödyntäminen esimerkiksi hakutermien valinnassa ja sopivien tietokantojen valinnassa. Tulosten kriittinen tarkastelu ja mahdollisten harhaa aiheuttavien seikkojen esiin tuominen tulosten läpikäynnissä lisäävät katsauksen luotettavuutta. Katsaukseen valittujen tutkimusten tutkimus-, otanta-, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien kuvaaminen mahdollistavat katsauksen lukijalle tutkimustulosten mahdollisen vaihtelevuuden syiden arvioinnin. (Stolt ym. 2015, 32.)

Katsauksen luotettavuutta heikentää se seikka, että tutkimuksen toteuttaja on kokematon tutkija. Toisaalta kokemattomuuden vuoksi tutkimuksessa on pyritty sitäkin tarkemmin noudattamaan kirjallisuuskatsauksia koskevaa ohjeistusta.

Valitun aineiston osalta katsauksen luotettavuutta heikentää aineiston monimuotoisuus. Koska tutkimusaihe on tuore eikä hauissa löytynyt puhtaasti aihetta käsitteleviä tutkimuksia, jouduttiin katsaukseen hyväksymään mukaan aineistoa, jossa esimerkiksi digitaalisuuden näkökulma ei ollut keskeisessä asemassa. Tämä päätös saattaa johtaa tulkinnanvaraisuuteen aineiston analysoinnissa. Valituissa aineistoissa oli myös vaihtelua tutkimusnäkökulman suhteen. Osa tutkimuksista oli tehty työntekijöiden ja osa organisaation tai johdon näkökulmista. Näkökulman vaikutus sinänsä olisi mielenkiintoinen tutkimuskohde, mutta tässä katsauksessa sen moninaisuuden vaikutus luotettavuuteen voidaan nähdä heikentävänä. Tutkimusaineisto on

esitetty taulukkona kuviossa 7. Taulukkoon on tuotu esiin tutkimusten tarkoitukset, käytetyt menetelmät, keskeiset tulokset sekä rajoitteet ja vahvuudet. Taulukon tiedot auttoivat määrittämään kullekin aineistolle annettavaa painoarvoa katsauksen analyysivaiheessa.

| Tekijä/t | Vuosi | Tutkimuksen tarkoitus | Menetelmä | Keskeiset tulokset / päätelmät | Aineiston rajoitteet ja vahvuudet |
|-------------------------------------|-------|---|---|---|--|
| Friedl & Vercic | 2010 | Diginatiivien preferenssit sisäisen viestinnän kanavien suhteen | Todennäköisyysotannalla toteutettu internet-kysely IT yrityksen työntekijöille | Diginatiivit eivät välttämättä suosi digitaalisia viestintäkanavia työelämässä. Niiden nähdään kuitenkin tukevan perinteistä viestintää. | Tutkimuskohteena IT yrityksen työntekijät. Otos ei ollut edustava. Kyseessä ns. esitutkimus (pilot study) |
| Hiltunen | 2013 | Millaainen vaikutus sisäisellä viestinnällä on kohdeorganisaation yhteisöllisyyteen? Mistä asioista yhteisöllisyys ja sisäinen viestintä koostuvat? | Verkkokysely henkilöstölle. Työhyvinvointikyselyn valmiiksi analysoidut tulokset. | Toimivat sisäisen viestinnän välineet ja toimintatavat lisäävät avoimuutta, vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä. Sisäisen viestinnän merkitys yhteisöllisyyden kokemukselle on merkittävä. | Viestinnän kanavia ei oltu eroteltu tutkimuksessa. Alhainen vastausprosentti. Toisaalta menetelmätriangulaatio sekä kokonaisotanta vahvuutena. |
| Holt & Diggins | 2010 | Menestyksekkäiden sisäisen viestinnän kehitysohjelmien dokumentointi | Tapaustutkimus | Sisäisen viestinnän digitalisointi paransi henkilöstön sitoutuneisuutta ja osallistumista viestintään. Myös strategian ydin seikkojen ymmärrys parani. | Yrityskohtainen tapaustutkimus. Mahdollisesti puolueellisten ammattilaisten kirjoittama. |
| Huang, Baptista & Galliers | 2013 | Sosiaalisen median käyttö ja sen vaikutukset retorisiin käytäntöihin kolmessa monikansallisessa televiestinnän organisaatiossa. | Tapaustutkimus. Käsitteellisen viitekehyksen luominen. Puolistrukturoidut haastattelut. | Sosiaalinen media muokkaa ja mahdollistaa organisaation retoristen käytäntöjen kehityksen lisäämällä moniäänisyyttä ja viestinnän saavuttavuutta sekä monimuotoisuutta. Sosiaalinen media myös mahdollistaa samanaikaisen retorisen sisällön tuotannon ja kulutuksen. | Tutkimus kohdistui kolmeen erilliseen organisaatioon. |
| Kemppainen | 2016 | Sisäisen viestinnän kehittäminen vuorovaikutteisuutta ja avoimuutta tukevaksi | Tapaustutkimus. Teemahaastattelut | Aktiivisten ja vuorovaikutteisten viestintätapojen hyödyntäminen vaatii yksilöiltä oma-aloitteisuutta ja aktiivista osallistumista sisäiseen viestintään sekä tiedonhallintaan. Viestintätoimijuuden käsite kuvaa toivottua toimintamallia. | Vuorovaikutteisuus keskiössä. Digitaaliset kanavat ja välineet mukana sivuosassa. |
| Lipiäinen, Karjalainen & Nevalainen | 2014 | Digitaalisten kanavien käyttö sisäisessä viestinnässä. Haasteet ja hyödyt. | Tapaustutkimus. Puolistrukturoidut teemahaastattelut sekä työpaja. | Digitaaliset kanavat tukevat sisäistä viestintää erityisesti virallisen viestinnän osalta. Kanavien käytön suunnitteluun tulee kiinnittää huomiota ja niiden kyky korvata kasvokkain tapahtuvaa viestintää on hyvin rajallinen. | Tutkimuskohteena yksittäinen yritys jolloin yleistettävyydestä ei voida puhua. Tutkimuksessa painotus juuri digitaalisiin viestintäkanaviin. |
| Randelin | 2012 | Sosiaalisen verkoston sivustojen vaikutukset yrityksen sisäisessä viestinnässä | Kirjallisuuskatsaus ja tapaustutkimus. Puolistrukturoitu teemahaastattelu. | Yrityksen koosta riippuu sosiaalisten verkostojen sivustojen hyödyntämistavat. Isoissa yrityksissä korostuu sosiaalisen pääoman kasvattaminen ja heikkojen siteiden vahvistaminen. Pienissä vuorovaikutus lähikollegoiden kanssa. | Haastateltavien pieni määrä. Haastateltavat toimivat itse sosiaalisten verkkojen tuotannossa, eli mahdollisesti puolueellinen näkökanta. |
| Sharma & Bhatnagar | 2016 | Näkökulma sosiaalisen median hyödyntämiseen työntekijöiden osallistamisessa | HR-asiantuntijoiden näkemys | Organisaatioiden on mahdollista lisätä työntekijöiden sosiaalista pääomaa ja mahdollistaa osallistuva ideointi ja ongelman ratkaisu. Edellytyksenä on avoimuuden kulttuurin luominen sekä toimivien kanavien valinta. | Asiantuntijanäkemykset, ei tutkimus. Niukat lähdeviittaukset. |
| Welch | 2012 | Työntekijöiden näkemys sisäisessä viestinnässä käytettyihin kanaviin | Kvalitatiivisella kyselyllä kerätyn aineiston uudelleen hyödyntäminen | Valitulla viestintäkanavalla on vaikutusta viestinnän saavuttavuuteen sekä vaikuttavuuteen. Vaikutus saattaa olla verrattavissa viestintätaitojen tuomaan vaikutukseen. | Tutkimusaineisto kerätty yhdestä organisaatiosta toista tutkimusta varten. |

Kuvio 7: Tutkimusaineistotaulukko

8 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Digitalisaation vaikutus sisäisen viestinnän vuorovaikutteisuuteen on tehdyn katsauksen ja sitä varten kootun tietoperustan perusteella mielestäni mahdollistava. Kun vuorovaikutteisuutta tarkastellaan ihmisten yhdenvertaisena mahdollisuutena viestiä, tuoda mielipiteitään julki

sekä saada työtehtävissään tarvitsemaansa tietoa, voidaan todeta, että teknologiavälitteinen viestintä voi parantaa sisäisen viestinnän vuorovaikutusta. Esimerkiksi tapauksissa, joissa kasvokkain viestintä ei ole mahdollista, kuten monikansallisissa yrityksissä, digitaalisella viestinnällä voi olla merkittävä vaikutus vuorovaikutuksen toteutumiselle. Digitaalisten viestintävälineiden kyky välittää empatiaa ja tunteita on rajallinen ja perustuu toistaiseksi pitkälti viestijöiden viestintätaitoihin. Hyvillä viestintätaidoilla voidaan paikata teknologiavälitteisten viestimien puutteita ja pyrkiä mahdollisimman lähelle kasvokkain tapahtuvan viestinnän monipuolisuutta. Tässä pyrkimyksessä auttavat esimerkiksi videopuhelut, pikaviestimet sekä wikit. Jotta yhteiskehittämisen mahdollistavista wikeistä saataisiin kaikki hyöty irti, täytyy henkilöstön harjaantua niiden käyttöön. Kun kanavien ja välineiden käyttö on luontevaa, vähenee niiden negatiivinen vaikutus viestintään ja niiden potentiaali luovuutta ja vuorovaikutusta tukevin työkaluina saadaan täysimittaisesti käyttöön.

Teknisiä välineitä enemmän vuorovaikutukseen vaikuttaa kuitenkin organisaatiokulttuuri. Vaikka käytössä olisivat parhaat viestintäkanavat, mutta kulttuuri ei salli avointa dialogia tai kannusta eriävienkin mielipiteiden ilmaisuun, jäävät kanavien hyödyt saavuttamatta. Henkilöstölle on myös annettava riittävät resurssit kanavien käytön opetteluun. Digitaalisten kanavien tehokas käyttö sisäiseen viestintään voi vaatia teknisen osaamisen lisäämistä ja ilmaisutaitojen kehittämistä. Näiden taitojen opetteluun olisi oltava aikaa. Organisaatioissa olisi hyvä myös laatia yhteiset säännöt ja ohjeistukset siitä, mitä viestitään, miksi, missä kanavassa ja kenelle. Yhtenäisen ohjeistuksen puute johtaa turhaan ja tehottomaan viestintään, jolloin tieto ei kulje aiotulla tavalla.

Tiedon jaottelu kanavittain parantaa sen saavuttavuutta. Digitaalisilla kanavilla on mahdollisuus välittää tietoa nopeasti, jos tieto on riittävän kohdennettua. Turhan tiedon siirtely sähköpostien liitteenä, ilman selkeää rajausta siitä, kenelle tieto todella on tarpeellista ja kenen vastuulla on siihen reagoida, kuormittaa monissa organisaatioissa sisäistä viestintää.

Digitaalisten viestintäkanavien valinnassa on syytä kuunnella niiden käyttäjiä, jottei toteutuisi yleinen työelämän normi, jonka mukaan koskaan ei ole aikaa tehdä asiaa kunnolla, mutta aina on aikaa tehdä se uudestaan. Tarvelähtöiset kanavat, jotka aidosti vastaavat käyttäjien arkipäivän haasteisiin, tulevat käyttöön paperilla suunniteltuja varmemmin. Digitaalisia viestintäkanavia suunniteltaessa ei voida tehdä suoraviivaisia yleistyksiä käyttäjistä. Viestijät ovat yksilöitä, ja valittavan kanavavalikoiman tulee tukea heterogeenistä käyttäjäjoukkoa. Ratkaisut tähän voivat olla hyvinkin yksinkertaisia. Esimerkiksi henkilöstölle jaettavan tiedotteen voi jakaa sekä sähköisenä linkkinä että pdf-tiedostona, jolloin käyttäjä saa valita mieleisensä tavan vastaanottaa tieto.

Digitaalisen sisäisen viestinnän suurimpia etuja ovat sen hierarkkisuutta vähentävä vaikutus sekä innovaatioita tukeva yhteiskehittämisen mahdollisuus. Kulttuurin niin sallien digitaalinen viestintä madaltaa viestimisen kynnystä ja tekee mm. organisaatioiden johdon helpommin lähestyttäväksi. Esimerkiksi johdon kirjoittamat blogit voivat vaikuttaa positiivisesti luomalla johdosta inhimillisemmän kuvan.

Tiedon jakamisen helppous digitaalisten kanavien kautta lisää kollektiivista tietämystä ja edistää innovaatioiden syntyä. Avoin dialogi tuo esiin organisaatiossa piilevän tietotaidon ja yhdistää osaajat.

Kiinnostavia jatkotutkimusaiheita voisivat olla esimerkiksi digitaalisten viestintäkanavien tärkeimmät ominaisuudet, jotka tukevat käytön sujuvuutta ja mielekkyyttä. Aihe on toki melko tapauskohtainen viestijöiden heterogeenisyyden ja viestintätarpeiden monipuolisuuden vuoksi. Saattaisi myös olla kiinnostavaa perehtyä siihen, miten ikä, asema, koulutustausta sekä työtehtävät vaikuttavat digitaalisten kanavien käytön mielekkyyteen.

Organisaatioiden olisi varmasti kiinnostavaa selvittää, miten parhaiten sitouttaa, motivoida tai houkutella henkilöstö käyttämään organisaation viestintäkanavia. Organisaatiokulttuurin sisäiseen viestintään tuoma merkittävä vaikutus ohjaisi tutkimusta myös henkilöstön motivaation suuntaan. Millaisella kulttuurilla ja viestintästrategialla voidaan parhaiten tukea vuorovaikutusta sisäisessä viestinnässä? Katsauksessa käsitellyistä tutkimuksista pääosa oli yhtä organisaatiota koskevia tapaustutkimuksia. Laajemman käsityksen muodostamiseksi olisi mielekästä tehdä tutkimus useamman saman alan yrityksen käytäntöjen vertailemiseksi.

Digitaalisten viestintäkanavien kehittyessä tutkimusaiheeksi voisi nostaa myös tarkemmin niiden vahvuudet ja heikkoudet etätönnä mahdollistajina. Kuinka hyvin digitaalisilla viestimillä voidaan muodostaa esimerkiksi yhdessä toimivia yksiköitä? Onko kasvokkain kohtaaminen välttämätöntä tiimin sitoutumiselle ja aidolle vuorovaikutukselle?

Lähteet

Painetut lähteet

- Argenti, P.A. & Barnes, C.M. 2009. Digital strategies for powerful corporate communications. USA: McGraw Hill companies.
- Aveyard, H. 2014. Doing a literature review in health and social care. A practical guide. 3. painos. Englanti: McGraw Hill companies.
- Coughlan, M., Cronin, P. & Ryan, F. 2013. Doing a literature review in nursing, health and social care. Lontoo: Sage publications.
- Cornelissen, J. 2014. Corporate communication. A guide to theory & practice. 4. painos. Lontoo: Sage publications.
- Cowan, D. 2014. Strategic internal communication. How to build employee engagement and performance. Lontoo: Kogan Page.
- Dahlberg, L. & McCaig, C. 2010. Practical research and evaluation. A start-to-finish guide for practitioners. Lontoo: Sage publications.
- Goodman, M.B. & Hirsch, P.B. 2010. Corporate communication. Strategic adaptation for global practice. New York: Peter Lang Publishing.
- Helasvuo, M-L., Johansson, M. & Tanskanen, S-K. 2014. Kieli verkossa. Näkökulmia digitaaliseen vuorovaikutukseen. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Jesson, J.K., Matheson, L. & Lacey, F.M. 2011. Doing your literature review. Traditional and systematic techniques. Lontoo: Sage publications.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 6. painos. Helsinki: Koppinen.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Kaihovirta-Rapo, M. & Lohtaja, S. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.
- Kortesuo, K. 2014. Sano se someksi. Ammattilaisen käsikirja sosiaaliseen mediaan. Helsinki: Kauppakamari.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos. Jyväskylä: International Methelp Oy.
- Oliver, P. 2012. Succeeding with your Literature Review. A handbook for students. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voima-
sanat. 1-3. painos. Helsinki: Sanoma pro.

Schein, E.H. 2009. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. 2.
painos. Espoo: Suomen Laatu keskus Oy.

Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turku: Turun yli-
opisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja.

Tanni, K. & Keronen, K. 2013. Johdata asiakkaasi verkkoon. Opas koukuttavan sisältöstrate-
gian luomiseen. Helsinki: Talentum.

Taylor, S. 2009. E-mail etiquette. Singapore: Marshall Cavendish Business.

Von Hertzen, P., Melgin, E. & Åberg, L. 2012. Vuosisata suhdetoimintaa. Yhteisöviestinnän
historia Suomessa. Helsinki: Otava.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Infor-
viestintä Oy.

Sähköiset lähteet

Google. 2016. Viitattu 28.11.2016. [https://support.google.com/analytics/ans-
wer/6209874?hl=fi](https://support.google.com/analytics/answer/6209874?hl=fi)

Gylling, J. 2016. Valo on nyt todistetusti Euroopan paras. Viitattu 19.12.2016.
<https://www.meteoriitti.com/2016/11/17/valo-intranet-todistetusti-euroopan-paras/>

Hopkins, A.E. 2015. A framework for internal corporate communications. Inquiries journal
2015 vol 7 nr 9 pg 2/2.

Hämäläinen, S. 2011. Työyhteisön sisäisen viestinnän haasteet organisaation muutoksessa.
[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/27084/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-
2011052710925.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/27084/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-2011052710925.pdf?sequence=1)

Ilmarinen. Työyhteisötaidot. Viitattu 1.12.2016. [https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liite-
pankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf](https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liite-
pankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf)

Jungner, M. 2015. Otetaan digiloikka. Viitattu 21.11.2016. [https://ek.fi/wp-con-
tent/uploads/Otetaan_digiloikka_net.pdf](https://ek.fi/wp-con-
tent/uploads/Otetaan_digiloikka_net.pdf)

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E.
2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon.
Hoitotiede 2013, 25(4), 291-301.

Laapio, T. 2010. Työyhteisöviestinnän kehittäminen kuntaorganisaatiossa.
[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/26569/URN:NBN:fi:ju-
201102181784.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/26569/URN:NBN:fi:ju-201102181784.pdf?sequence=1)

Lasswell, H. D. 1948. The structure and function of communication in society. New York: The
Institute for Religious and Social Studies. [http://www.irfanerdogan.com/dergi-
web2008/24/12.pdf](http://www.irfanerdogan.com/dergi-
web2008/24/12.pdf)

Mayow, L. 2015. Finalists revealed: NEMO - natural emotionality in digital interaction. Viitattu
22.12.2016. [http://challenge.helsinki.fi/articles/finalists-revealed-nemo-natural-emoti-
onality-in-digital-interaction](http://challenge.helsinki.fi/articles/finalists-revealed-nemo-natural-emoti-
onality-in-digital-interaction)

Markillie, P. 2012. A third industrial revolution. Viitattu 21.11.2016.
<http://www.economist.com/node/21552901>

Ninaus, K., Diehl, S., Terlutter, R., Chan, K. & Huang, A. 2015. Benefits and stressors - Perceived effects of ICT use on employee health and work stress: An exploratory study from Austria and Hong Kong. International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being. 2015 Vol.10 Viitattu 12.12.2016. <http://search.proquest.com/nelli.lau-rea.fi/docview/1729448343>

Näin valitset viestinnän mittarit. 2016. STT. Ladattu 20.11.2016.
https://cdn2.hubspot.net/hubfs/482315/Ladattavat_pdf-tiedostot/STT-viestinnan-mittarien-valinta-opas.pdf?utm_campaign=Viestinn%C3%A4n+mittaaminen+Suo-messa&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=27442856&hsenc=p2ANqtz-8ltXOarzhw5OYdzY0nvV6_go7nnnTSGOImfyF03k403Jg-woa8NepVbzh_UC76rUNcY4vGdEKuC4JJd1JCTvaNUZLhw&hsmi=27442856

Paukku, T. 2016. Mooren laki kumoutuu: Tietokoneen nopeus ei väistämättä kasva helposti. Helsingin Sanomat. Tiede. 21.7.2016. Viitattu 21.11.2016.
<http://www.hs.fi/tiede/a1468982244022>

Pihlaja, J. 2015. Tietotyöläisiä, trukkipuskeja ja intranetsuunnittelua. Viitattu 22.12.2016.
<http://www.sosiaalinenintranet.fi/tietotyolaisia-trukkipuskeja-ja-intranetsuunnittelua/>

Saarikivi, K. 2014. Töissä pitää olla vaikeaa. Viitattu 22.12.2016. <http://www.alykas-suomi.fi/2014/01/toissa-pitaa-olla-vaikeaa/>

Saarikivi, K. & Martikainen, S. 2016. Empatia, vuorovaikutustaidot ja digitaalinen maailma. Viitattu 22.12.2016. <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/12/07/empatia-vuorovaikutustaidot-ja-digitaalinen-maailma>

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja 62. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Sipilä, J. & Vehviläinen, A. 2015. Digitalisaatiolla tuottavuusloikka. Viitattu 21.11.2016.
http://vm.fi/documents/10623/1464506/VM_1184_00-01-02-02_2015_avoin_kirje_digitalisaa-tiohaaste.pdf/bf2c3dda-13b7-4054-bf1f-b4803a7dd4a4

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Viitattu 19.12.2016. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13425/9789513930462.pdf?sequence=1>

Suomen virallinen tilasto (SVT) a: Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö (verkkojulkaisu). ISSN=2341-8699. 2016, Liitetaulukko 25. Yhteisöpalvelujen käyttö 2016, %-osuus väestöstä. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 19.12.2016.
 Saantitapa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2016/sutivi_2016_2016-12-09_tau_025.fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT) b: Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö (verkkojulkaisu). ISSN=2341-8699. 2016, Liitetaulukko 26. Yhteisöpalveluiden käyttötarkoituksia 2016, %-osuus väestöstä. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 19.12.2016.
 Saantitapa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2016/sutivi_2016_2016-12-09_tau_026.fi.html

Suiververkosto 2013. Vuorovaikutusosaaminen on organisaation tärkein pääoma - sitä voi ja pitää opiskella. Viitattu 22.12.2016. <https://suiververkosto.wordpress.com/2013/01/31/vuorovai-kutusosaaminen-on-organisaation-tarkein-paaoma-sita-voi-ja-pitaa-opiskella/>

STT. 2015. Viestinnän mittaamisen tila suomalaisissa organisaatioissa. Viitattu 20.11.2016.
http://cdn2.hubspot.net/hubfs/482315/Ladattavat_pdf-tiedostot/STT-Procom-Viestinnan-Mittaaminen-Suomessa-tutkimusraportti.pdf?t=1479216537050

Tutkimusaineisto

Friedl, J. & Vercic, A.T. 2010. Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, Vol. 37 Iss 1 pp. 84-86.

Hiltunen, M-L. 2013. Mikä meitä yhdistää? Sisäisen viestinnän vaikutus yhteisöllisyyden kokeamiseen. Pro gradu -työ. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto, filosofinen tiedekunta.

Holt, A. & Diggins, P. 2010. Open for business: bringing digital engagement and strategy to life. *Strategic HR Review*, Vol. 9 Iss 6 pp. 16-21.

Huang, J., Baptista, J. & Galliers, R.D. 2013. Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications. *Information & Management*, Vol 50 Iss 2-3 pp. 112-124.

Kemppainen, B. 2016. Kohti vuorovaikutteista ja osallistavaa sisäistä viestintää - viestintätöimijuuden edellytykset. Maisterintutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos.

Lipiäinen, H., Karjaluoto, H. & Nevalainen, M. 2014. Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An international Journal*, Vol. 19 Iss 3 pp. 275-286.

Randelin, J. 2012. Sosiaalisen verkoston sivustot yrityksen sisäisessä viestinnässä: mahdollisuudet ja haasteet. Pro gradu -työ. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, tietojenkäsittelytieteiden laitos.

Sharma, A. & Bhatnagar, J. 2016. Enterprise social media at work: web-based solutions for employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, Vol 24 Iss 7 pp. 16-19.

Welch, M. 2012. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, Vol. 38 Iss 2 pp. 246-254.

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1: Viestintä suunnittelun tasojen kautta käytäntöön (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015) | 11 |
| Kuvio 2: Esimerkkejä foorumien ryhmittelystä (Juholin 2013, 213) | 13 |
| Kuvio 3: Digitalisaation tasot (Ilmarinen & Koskela 2015, 23) | 16 |
| Kuvio 4: Kirjallisuuskatsaus vaiheittain Finkin (2005, 54) mallia mukaillen (Salminen 2011, 11) | 22 |
| Kuvio 5: Kriittistä arviointia ohjaavat kysymykset (mukaillen Aveyard 2014, 109) | 25 |
| Kuvio 6: Esimerkki sisällön analyysin etenemisestä | 26 |
| Kuvio 7: Tutkimusaineistotaulukko | 32 |

Liitteet

| | |
|-------------------------------|----|
| Liite 1: Kanavat | 41 |
| Liite 2: Vuorovaikutus..... | 42 |
| Liite 3: Tiedonkulku | 43 |
| Liite 4: Viestintätaidot..... | 44 |

Liite 1: Kanavat

| Digitaaliset kanavat | Digitaalisten kanavien toiminnallisuus |
|---|---|
| *Intranet *Lync-pikaviestin *Yammer *Webcastit *Podcastit *sähköposti | Riskinä yksisuuntaisuus ja johdon roolin korostuminen |
| Sosiaalisen median kanavien käyttö työelämässä vierasta | Toimimattomat / kankeat järjestelmät |
| Keskusteluryhmät ja verkkofoorumit nuorten työntekijöiden suosiossa | Hierarkisuuden väheneminen |
| Blogit epävirallisempaan viestintään | Kanavien ja välineiden käyttötarkoituksen selkeys |
| Kanavien suuri määrä ja toimintojen päällekkäisyys ongelma | Päällekkäisyyksiä karsittava |
| Wikit, yhteistyössä verkossa toteutettavat dokumentit | Kanavien ajantasaisuus tiedollisesti ja toiminnallisesti tärkeää |
| Sosiaalisen median ominaisuuksia osaksi intranettiä | Kanavien käyttöönotto oltava perusteltua ja tarvelähtöistä |
| | Kanavien tavoitteena kannustaa työntekijöitä osallistumaan yrityksen strategiaan, lisätä kaksisuuntaista keskustelua, kerätä ideoita, antaa palautetta, lisätä sitoutumista ja motivaatiota |
| | Pikaviestimien heikkous: viestien tallentumattomuus. Riippuu pikaviestimestä |

Liite 2: Vuorovaikutus

| Vuorovaikutuksen merkitys onnistuneelle sisäiselle viestinnälle/hyödyt/edut | Vuorovaikutuksen syntyyn vaikuttavat tekijät |
|--|--|
| Yhteiset tavoitteet | Vaihtoehtoisten näkemysten esiinpääsy |
| Halu jakaa tietoa ja osaamista | Yhteenkuuluvuuden tunne |
| Yhteinen tietopääoma | Luottamus, arvostuksen osoitus, turvallisuuden tunne-> uskallus ilmaista eriäviäkin näkemyksiä |
| Yhteisöllisyys | Avoimuus |
| Oman tietämyksen lisääminen tarinoita jakamalla | Viestintäkanavien tehokkuus |
| Muilta oppiminen ja yhtenäiset toimintatavat | Yhtenäinen viestinnän kokonaiskuva-> selkeämpi viestintätoimijuus |
| Vuorovaikutus auttaa pääsemään sisäisen viestinnän tavoitteeseen yhteisöllisyyden luomisessa | Annetut ohjeistukset (esim. esimiesten taholta) käytettävistä kanavista ja viestintätavoista |
| Osallisuuden ja arvostuksen tunne motivoi ja kannustaa laajempaan yhteistyöhön | Yksilön vastuu avoimuuden rakentamisessa ja aktiivisessa tiedon jakamisessa |
| | Vuorovaikutustilaisuuksien hyödyntäminen; esim kysymyksiin ja kommentteihin vastaaminen ja reagointi |
| | Vastuun selkeys ja viestinnän ohjeistus |

Liite 3: Tiedonkulku

| Digitaalisten kanavien vaikutus tiedon saantiin | Tiedonkulun merkitys sisäisessä viestinnässä |
|--|---|
| Intranetin epäorganisoitu tiedon määrä | Lisää tasapuolisuutta ja avoimuutta |
| Välineiden/kanavien kyky lisätä tiedonjakoa | Vastuualueet tiedon jakamisessa ja pelisäännöt ajankäyttöön |
| Monipuoliset kanavat tehostavat sisäistä viestintää | Yhdessä oppiminen merkittävä voimavara muutosten mukana pysymisessä ja omassa sopeutumisessa, vertaistuki |
| Ajantasaiset kalenteritiedot | Sitoutuminen organisaatioon |
| Tiedon jaottelu eri kanaviin, tiedon kohdentaminen ja rajaaminen | |
| Kanavien priorisointi | |
| Työntekijälähtöisyys ja kyky vastata tarpeisiin oleellista | |
| Mielipiteiden ilmaisun vapaus, tiedonjako, yhteisöllisyyden vahvistaminen, sisällön tuotanto (sopivia alustoja näihin) | |
| Tiedon ylitarjonta | |
| Mahdollisuus palata tietoon, tiedon tallentuvuus | |
| Mahdollisuus avoimeen dialogiin | |

Liite 4: Viestintätaidot

| Viestintätaitojen merkitys sisäisessä viestinnässä | Digitaalisen viestinnän vaatimat erityiset viestintätaidot |
|--|---|
| Koulutusta viestinnän merkityksestä ja roolista | Taitojen päivittäminen koulutuksella |
| Käyttökoulutusta uusien kanavien ja välineiden käyttöön | Taitojen aktivointi arkikäyttöön |
| Viestinnälliset kompetenssit liittyen viestintään ja viestinnälliseen osaamiseen: tiedot, ymmärrys, taidot, asenne, motivaatio | Taitojen yhdistäminen omaan työhön ja niiden hyödyn tunnistaminen |
| Laajennettu viestintämalli, Lasswellin malli | Ajankäyttö, kuinka paljon aikaa saa käyttää esim. tietojen etsimiseen verkosta? |
| | Oikean viestintäkanavan valinta sekä kanavaan soveltuva viestintätyyli |
| | Tunteiden välittäminen sanallisesti, empaattinen viestintä |